

LE MIRAGE DE LA COMPÉTENCE

LE MIRAGE DE LA COMPÉTENCE

**PATRICK ROZENBLATT ET DJAOUIDAH SÉHILI (COORD.)
ISABELLE AURIEL, LOUIS-MARIE BARNIER,
ALAIN BONNET, GUY FRIEDMANN,
MURIEL GÉLIN-MOUJEARD, SANDRINE GUYONNEAU,
SYLVIE VOEGELE-AUSSOURD**

**ÉDITIONS SYLLEPSE (PARIS)
COLLECTION « LE PRÉSENT AVENIR »**

REMERCIEMENTS

Notre petit groupe s'est constitué initialement en séminaire avec l'envie de contribuer à la vie du laboratoire Travail et Mobilités alors plein de projets... Les années passant, seules les salles de réunion qui nous voyaient inlassablement travailler n'ont cessé de nous encourager à aller au bout de ce projet éditorial qui vit le jour en 1997. Merci aux murs de l'université de Nanterre de nous avoir tant écoutés et abrités.

Nous partîmes à neuf comme nous avons fini... L'un d'entre nous a quitté le groupe pour achever plus vite sa thèse et un plus jeune nous a rejoints, merci aux deux de s'être croisés.

Nous avons déjà pour nous encourager initialement quelques enfants : Alixe, Benjamin, Camille, Clémentine, Laurent, Sarah et Sébastien. Le temps et quelques autres concepts aidant, nous n'avons cessé de nous enrichir sentimentalement, ce qui n'a fait qu'accroître certaines de nos compétences. Gaspar, Johanna, Maxime, Nour, Vanille ont alors manifesté leur savoir être. Merci à tous et à leurs parents de nous avoir supportés dans notre projet.

Merci enfin à Francine, Sylvain et Titi, ceux qui dans le cadre de la fabrication et de la relecture nous ont été des indispensables compagnons, pleins de qualifications et de compétences.

© ÉDITIONS SYLLEPSE, 2021 (1^{RE} ÉDITION, 2000)

69, RUE DES RIGOLES, 75020 PARIS (FRANCE)

EDITION@SYLLEPSE.NET

WWW.SYLLEPSE.NET

ISBN : 978-2-84950-982-1

COUVERTURE : « LA COMPÉTENCE », 2008, PEINTURE DE JEAN-PIERRE ANSELME (116 X 81 CM) (©)

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

LE MIRAGE DE LA COMPÉTENCE (2000-2021)	7
LA ROMANCE DE LA COMPÉTENCE	11

1. LES OUTILS DE LA LÉGITIMATION

DE LA PHILOSOPHIE À L'INGÉNIERIE	33
CHANGER LA CLASSIFICATION POUR RÉÉCRIRE LES RAPPORTS DE TRAVAIL	47
DE LA NOTATION DU FONCTIONNAIRE À L'APPRÉCIATION DU COLLABORATEUR	59

2. À L'ASSAUT DES CATÉGORIES PROFESSIONNELLES

LES AGENTS D'ACCUEIL SOUS L'EMPRISE DE LA GLORIFICATION DU COMMERCIAL	77
MÉCANICIEN-AVION : QUAND LA LOGIQUE COMPÉTENCE AFFRONTÉ LE MÉTIER	111
LA COMPÉTENCE CONTRE LA COOPÉRATION : L'INVENTION DE LA MODERNITÉ DANS UNE PME DE LA MÉTALLURGIE	137

3. L'UNITÉ PAR LA DISCRIMINATION

DE LA « QUALIFICATION » À LA « COMPÉTENCE » : DU CHANGEMENT POUR LES FEMMES ?	163
LES TRAVAILLEURS ÂGÉS : DE L'EXPÉRIENCE À LA DISQUALIFICATION !	181
« DES ZÉROS DEVENUS DES HÉROS »	197

4. LE TRAVAIL, OBJET DE TOUTES LES CROYANCES

LA VALEUR DU TRAVAIL DANS LE MONDE DE LA VALEUR	233
LÉGENDES ET VALEUR DU TRAVAIL	267
SE FAIRE-AVOIR OU SE FAIRE-VALOIR ?	291

LES AUTRICES ET LES AUTEURS

LE MIRAGE DE LA COMPÉTENCE, 2000- 2021

PATRICK ROZENBLATT¹, DJAOUIDAH SÉHILI²

Ce livre a plus de vingt ans, mais le processus qu'il analyse, déjà à l'œuvre en 2000, n'a fait que s'amplifier depuis. Il traite, à plusieurs voix et sur différents registres, des prémices d'une logique de management, apparue en France dans les années 1990, qui annonçait l'avènement d'un nouvel âge d'or pour le salariat. Il s'agissait alors, à en croire les discours mythiques en vantant les mérites, de mettre fin aux rigidités des qualifications, profitant essentiellement aux professionnel·les possédant des certificats et diplômes, afin de permettre aux «non qualifié·es» de pouvoir enfin faire reconnaître leur vraie valeur et d'en recueillir les fruits (femmes, immigré·es, jeunes, handicapé·es). La mise en œuvre de la logique compétence dans l'évaluation du travail allait produire un tel miracle en saisissant chez chacun·e la totalité de ses apports : par le faire professionnel mais encore par l'être et le paraître de chacun·e investi·e totalement dans son travail, corps et âme.

Ce fol espoir, vendu par le patronat et soutenu par les instances étatiques, l'a malheureusement aussi été par la très grande majorité des dirigeants syndicaux. Et pourtant, en étudiant le contenu des premières mises en œuvre de cette logique de management, les auteurs et les autrices de ce livre expliquent pour qui viendra le «miracle» et pour qui le «mirage». Devoir faire la preuve quotidiennement de ses capacités productives! Devoir quotidiennement en douter au regard des référentiels flexibles! Devoir quotidiennement s'ajuster en fait aux «désirs» productivistes des directions! Devoir toujours monter en compétences sans aucune assurance d'en recevoir plus de reconnaissance salariale!

1. Patrick Rozenblatt est sociologue, professeur émérite, CMW, Université de Lyon 2.

2. Djaouidah Séhili est sociologue, professeure des universités, CEREP, Université de Reims.

Le cumul infini des injonctions de l'«approche par la compétence» a désormais envahi, avec des conséquences désastreuses, l'ensemble des vies de celles et ceux qui ont un emploi, mais plus encore celles des enfants, des lycéen·nes, des étudiant·es, et plus généralement des adultes, jusqu'aux retraité·es. En effet, le système éducatif d'apprentissage comportemental évalué, chez chaque enfant, sa montée en capacité à répondre à une demande et à agir sans en avoir la compréhension, un peu comme quand on bricole pour essayer de réparer ou d'installer soi-même sans avoir appris les savoirs nécessaires, c'est-à-dire un ensemble de connaissances qui ne se limitent jamais au seul visible immédiat. Sans même faire de grandes enquêtes, on peut facilement en déduire que les inégalités initiales à mettre en relations avec les milieux sociaux d'origine n'auront aucune entrave à perdurer, classant très rapidement et culpabilisant à vie les «décrocheur·euses» à assurer «leur montée en compétences».

Éduquer, c'est étymologiquement sortir de la méconnaissance en transmettant des savoirs intellectuels et culturels devant permettre de comprendre le visible et l'invisible des rapports humains et des objets constitutifs de notre environnement. Par abus de langage, la logique compétence, désormais hégémonique dans les systèmes éducatifs européens et états-uniens, a annihilé cette ambition, pour le plus grand nombre, en la remplaçant par de multiples apprentissages à savoir-faire fonctionner des objets plus ou moins robotisés, des logiciels spécialisés, de multiples services de ventes ou d'après-vente, etc., amenant celui ou celle qui travaille avec, ou les utilise personnellement, à savoir les mettre en application le temps limité de leur existence.

Apprentissage vite fait et déclassement assuré, tant du côté du travailleur et de la travailleuse que de l'usager·ère dès lors qu'une procédure ou une technique seront modifiées pour garantir flexibilité, agilité et rentabilité des organisations productives et du capital. En découle une course inévitable à l'adaptation en urgence, tout en s'y soumettant le «sourire aux lèvres» puisque c'est aujourd'hui considéré comme une compétence comportementale. Et il faut s'y conformer au risque d'être licencié·e et remplacé·e par un·e chômeur·euse en attente.

Indéniablement miraculeux pour les capitalistes et leurs représentants, le mirage a été entièrement confirmé pour les salarié·es. Qui plus est, c'est leur capacité individuelle et collective de résistance qui s'en est trouvée pleinement altérée! Les derniers résultats d'enquêtes de

l'Insee, publiés le 4 décembre 2020, attestent s'il en fallait de l'énorme escroquerie idéologique qui se perpétue. Globalement la croissance des salaires tourne de plus en plus au ralenti. Il aura fallu trente ans, depuis 1992 à l'aube de la mise en œuvre de la logique compétence jusqu'à aujourd'hui, pour que le Smic double enfin. De plus, alors que l'écart salarial entre les femmes et les hommes devait, progressivement, s'atténuer il est toujours de plus de 16 % en moyenne pour un temps plein, et rapporté au temps réel travaillé il est de plus de 28 %. On peut, sans que les chiffres soient là pour le prouver, dire que pour les immigrées et les jeunes l'évolution est probablement similaire !

À la lecture de notre conclusion «Se faire avoir ou se faire valoir», Bernard Thibault, alors secrétaire général de la CGT, nous avait déclaré, au début des années 2000, qu'il pensait que nous avions tort dans nos analyses, qu'il était optimiste pour l'avenir, mais que s'il se trompait dans son appréciation ce serait une catastrophe pour les travailleuses et les travailleurs.

Ouvrage de sociologie du travail, la réédition du *Mirage de la compétence* en fait désormais un ouvrage de contribution à l'histoire des mutations des systèmes d'exploitation productive et à la compréhension de la perte de sens et d'emprise du syndicalisme sur les processus en cours.

Désormais, c'est à vous de lire, d'apprécier et d'en juger !

Juin 2021

LA ROMANCE DE LA COMPÉTENCE

La recherche sociologique contribue partiellement à l'élaboration d'une conscience sociale si elle permet de déconstruire les mythes et les croyances existant dans les rapports que tissent les individus dans la société. Elle y participe totalement si, partant de cette posture, elle révèle les processus de mise en valeur et de hiérarchisation des formes de pouvoirs qui y dominent. De ce point de vue, la société française offre un terrain d'observation passionnant et paradoxal où tenants d'une justification d'un certain état des relations, résultant des lois de l'économie, et tenants d'une justification d'un certain état de justice, résultant d'une intervention correctrice de l'État de droit, ne cessent de combiner leurs efforts pour établir un discours rationalisant et apaisant sur les rapports de pouvoir. En effet, leurs rhétoriques, *a priori* contradictoires, renvoient conjointement l'individu à l'examen de sa propre responsabilité quand il en vient à s'interroger sur la légitimité de la place qu'il occupe. Au-delà des polémiques spectaculaires que ces forces étalent publiquement pour faire croire à des oppositions irréductibles de sens, elles convergent, ainsi, pour laisser entendre que la reconnaissance que la société accorde à chacun provient de la simple évaluation de ses seuls mérites et talents. En cela, elles contribuent à écrire un roman peuplé de figures, positives et négatives, et de concepts structurants qui donnent à voir le droit chemin de la réussite.

L'invention de la compétence comme concept directeur d'une «révolution culturelle¹» vérifie un tel processus tant ce vocable, si polysémique, a patiemment trouvé à établir une légitimité pour s'accaparer la mise en forme de la valeur de la formation et du travail sous l'action conjointe d'agences de l'État et de bureaux d'études au service des entreprises².

1. Objectif Compétences, *La compétence professionnelle, enjeu stratégique*, t. 1, Paris, CNPF, 1998.

2. Parmi d'autres, on citera deux supports emblématiques de ce processus : le CEREQ (Centre d'études et de recherche sur la qualification), conceptualisateur de la classification des savoirs et le cabinet Hay propagateur d'un outil d'évaluation de la valeur individuelle des emplois et de leur

Déconstruire la légitimité des anciennes références et des acteurs qui l'entretenaient; valoriser de nouveaux horizons, synonyme d'espoir promotionnel, sous condition d'accepter la logique directrice d'une production flexible et performante; convaincre de la pertinence, affichée comme quasi-scientifique, d'outils techniques devant servir de support à la mesure individuelle de la valeur du travail sont les tâches essentielles auxquelles ces créateurs se sont patiemment attelés. Imposant groupe de pression à l'œuvre, capable de faire fredonner, à l'instar des lourds matraquages publicitaires, les louanges de la logique compétence, non seulement, par ceux qui recherchant un travail performant croient y trouver un discours mobilisateur, mais encore, par des scientifiques labellisés qui rêvent dans une logique d'ingénieur de breveter le dispositif miracle résolvant enfin depuis l'émergence de la société industrielle les contractions liant le capital et le travail!

L'idée de faire ce livre nous est venue à l'époque où ces chants louangeurs ne cessaient de s'élever pour vanter l'avenir radieux de la modernisation flexible du travail. Tout était possible, tout pouvait changer si l'on voulait bien se débarrasser des règles d'un vieux monde où la protection collective, avec son lot de rigidités, bridait l'initiative individuelle, porteuse d'une dynamique prometteuse. Pour dire la valeur du travail et le sens des hiérarchies professionnelles, l'affrontement entre deux camps paraissait dès lors des plus simples :

- d'un côté, la qualification servait de bannière à tous les tenants d'une représentation sociale attachée à l'existence de groupes professionnels, plus ou moins organisés syndicalement, pour négocier et entretenir un certain état des hiérarchies professionnelles et salariales;
- de l'autre, la compétence apparaissait comme la catégorie susceptible d'activer une plus grande justice, cassant les privilèges corporatistes en proposant à chacun de pouvoir en permanence progresser vers une mise en valeur toujours supérieure.

Mais derrière ce spectacle produit et mis en scène par des acteurs défendant leurs intérêts et leurs pouvoirs, tout nous paraissait moins simple et moins évident! D'où notre désir de fouiller et de dépouiller le sens des rhétoriques justifiantes de l'immobilité ou de la mobilité nécessaire à l'organisation des rapports hiérarchiques de travail et à leur

occupant. Il y a là en soi autour des ramifications qui se sont tissées depuis les années 1970 une recherche socio-historique qui mériterait d'être entreprise.

mise en valeur. Norbert Elias considère que les analyses sociologiques nivellent et affadissent l'image de l'homme en tant qu'individu si on applique à la recherche des théories et des méthodes sociologiques qui, au lieu de voir dans les phénomènes sociaux des formations d'individus, les rejettent en dehors et au-delà des individus. Nous avons choisi, en accord avec son regard sociologique, de postuler qu'on accède à une compréhension plus vive et plus profonde de l'individualité de chaque être humain, si on le situe à l'intérieur des formations qu'il constitue avec d'autres humains³.

SIX RÉCITS POUR UNE PROBLÉMATIQUE

Pour illustrer cette approche, et présenter quelques facettes contradictoires de ce qui se joue dans une société où la maîtrise de la mise au travail de l'homme et de sa mise en valeur reste un enjeu essentiel dans la structuration des pouvoirs et des hiérarchies qui les soutiennent, nous introduirons à la présentation de notre problématique par quelques courts récits qui invitent à cultiver un regard distancié sur les concepts et catégories qui dominent la mise en représentation de la société. Il y a ces catégories «naturalisantes» que des médias divers, chargés de nous informer de «la bonne» société au nom des puissances économiques, nous conduisent à considérer comme évidentes et allant de soi. Et il y a ces histoires humaines où l'extraordinaire quotidien ne cesse de critiquer l'évidence des rapports sociaux lue à l'aune de ces seules catégories imposées.

Une histoire cubaine, celle de ceux qui jouent à travailler, l'histoire de la mort au travail, celle de quelques fuyards, l'histoire du train de la liberté, enfin celle des hommes caméléons gourmands de compétences... Elles introduisent toutes à une réflexion sur le sens des interactions que nous tissons à partir du travail. Histoires drôles, banales ou tristes, elles nous révèlent aussi combien il est difficile de saisir en soi le sens des rapports sociaux qui se tissent dans cet univers s'ils ne sont en permanence articulés à ce qui se joue dans l'ensemble de la société.

TRABAJO SI, SAMBA NO!

Place de la Révolution à Cuba, Fidel harangue maintenant depuis plus de quatre heures, les masses laborieuses. En tenant, comme il aime à le faire, les micros à pleines mains, il les exhorte à comprendre que

3. N. Elias, *La société de Cour*, Paris, Flammarion, 1991, p. 238.

l'avenir du socialisme dépend de leur courage au travail, du rendement qu'ils doivent accroître, de la concentration dont ils doivent faire preuve pour investir tout leur savoir-faire et leur inventivité pour améliorer la qualité de la production. «Le premier plaisir et le meilleur est de construire le socialisme cubain aux dépens même des autres plaisirs de la vie, c'est une question de dignité!» Et Fidel de conclure en lançant un vibrant «*Trabajo si, samba no!*»... Un instant le silence total se fait, puis imperceptiblement et de plus en plus fort, le peuple enthousiaste reprend les termes mêmes de son leader maximo. Tous ensemble, ils crient, mais non, écoutez... ils chantent «*Trabajo si, samba no!*» et en ordre quittent bientôt la place en dansant une samba endiablée!

CEUX QUI JOUENT À TRAVAILLER !

Allemagne, 1995, l'exotisme n'est pas de mise, mais le chômage est bien là. Bien que n'ayant plus de travail et sans grande chance d'en retrouver rapidement, une poignée d'irréductibles a décidé de jouer à faire comme si! Alors ils jouent comme les enfants le font au milieu de mille autres jeux à la marchande de quatre saisons ou au monopoly. Dans cette entreprise de services, tout est fait comme en vrai: de la facture au client à la fiche de paie des salariés, de la liquidation des traites en cours à la gestion flexible du temps de travail. Tous les jours, comme de vrais salariés, pour ne pas oublier et conserver, disent-ils, les réflexes et les attitudes requis par l'employeur..., ils se lèvent, se transportent, tiennent leur poste de travail et lors des pauses, ils rêvent au miracle! Ils croient que la discipline quotidienne à laquelle ils soumettent leur corps et leur esprit, que le travail virtuel qui les attache au réel du monde marchand recèlent en eux-mêmes, comme s'il s'agissait d'une période de pénitence indispensable, la voie incontournable qui leur permettra à terme de retrouver le vrai monde, celui où le travail s'accomplit réellement en supportant la circulation de l'argent.

LA MORT AU TRAVAIL !

Histoire banale qui guette beaucoup de salariés au temps du petit travailleur flexible infatigable. Elle commence comme un conte de fées. Une secrétaire qui s'ennuyait depuis vingt ans se vit un jour promue à un poste (fait pour deux) où elle s'épanouit comme une fleur. Elle s'affairait à gauche, à droite, tôt le matin et tard le soir, et même les fins de semaines, elle préparait le début des suivantes... Tout lui paraissait beau! On lui avait toujours dit qu'elle n'avait pas de mémoire et la

sienne n'arrêtait pas de grandir, on lui avait toujours dit qu'elle manquait d'imagination et elle n'arrêtait pas de trouver des astuces pour que son travail soit de qualité et qu'il facilite celui des autres. Vivant avec sa grande fille de 17 ans, elle avait beaucoup d'amies et d'amis et sortait souvent : théâtres, expositions, cinémas, ballades, elle aimait ça ! Et puis, le conte se transforma en cauchemar. Elle n'avait plus de temps pour ses amis tant le travail mangeait sa vie. Elle répondit de moins en moins à leurs sollicitations, même pour un échange au téléphone. Puis son corps commença à la tourmenter. Mal au dos, bourdonnements dans les oreilles... les médecins ne saisirent pas le pourquoi, et le cauchemar tourna au drame ! Un jour la dépression arriva et la fleur fanée tomba..., tomba..., tomba...

FIGURES DE FUYARDS !

Ici, ce sont de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, types bac +5 ou plus, qui désespèrent certains directeurs des ressources humaines car ils se refusent obstinément à accepter les postes à responsabilités. Réfractaires au travail de management, les voilà qui préfèrent un boulot sans responsabilité et mal payé plutôt qu'une intégration et un plan de carrière à hauteur de leurs compétences. Ailleurs, il y a cette chômeuse de longue durée qui déclare, dans un film, qu'elle ne pourra plus jamais travailler ayant perdu toute la naïveté nécessaire pour supporter les croyances quotidiennes que l'employeur impose et qu'il vous requiert en plus de partager !

Ils ont tous des qualités et autant de compétences, mais ils ont choisi de les mettre en œuvre dans de multiples activités dont ils espèrent avoir le contrôle alors qu'ils doutent de les voir s'épanouir dans l'espace du travail salarié où pourtant le discours managérial n'a de cesse d'annoncer la mise en valorisation de « vos multiples talents » !

DOUBLE JOURNÉE DE TRAVAIL ET RÉSISTANCE CULTURELLE

Quand elle m'en parle, elle en sourit, comme si l'absurdité de cette situation la plongeait au cœur d'une histoire extraordinaire où la vie du héros nous serait peu à peu dévoilée mettant en valeur son don à pouvoir vivre en même temps dans plusieurs espaces contradictoires. Là, sur son lieu de travail, au sein de cette immense entreprise de diffusion de biens culturels, elle voit quotidiennement passer sous ses yeux et ses mains des supports d'art, musique et littérature, qu'elle ne cesse d'étiqueter et d'envelopper alors même que son plus grand désir est de

les prendre pour les lire et les écouter. Chez elle, sa frustration de vie n'est pas moindre puisque le peu de temps libre qui lui reste après une journée de travail salarié l'amène en permanence à devoir arbitrer, y compris pendant les fins de semaine, entre le temps à passer au travail ménager et le temps à partager avec son compagnon et ses enfants. Les mondes se bousculent, celui de la possession des biens matériels où l'humain se soumet au pouvoir de l'argent; celui du travail où il se soumet aux impératifs d'une division des tâches, professionnelles ou familiales, rarement discutée; celui de l'amour et des sentiments qui résiste, plus ou moins pauvrement, dans les interstices résiduels; notre héroïne aurait-elle encore un peu de place pour un petit monde égoïstement fait rien que pour elle? Son sourire s'élargit quand elle parle enfin de son espace de liberté, ces trois heures quotidiennes de déplacement en train pendant lesquelles elle peut savourer, bien installée sur une banquette en ski, les délices d'une lecture par laquelle elle se laisse totalement emporter!

LES CAMÉLÉONS GOURMANDS

C'est l'histoire d'un type idéal qui toute sa vie durant fit passer l'intérêt général avant le sien particulier. Éduqué pour servir, il sut toujours hausser son niveau de compétences et n'eut de cesse d'apprendre à savoir s'adapter aux rapports sociaux spécifiques aux mondes dans lesquels il fut amené à cheminer. En d'autres temps, on l'aurait qualifié de gentilhomme et le titre n'eut été en rien galvaudé. Saisi, comme beaucoup d'autre part les pavés de Mai 68, il mit ses compétences au service du peuple et fit vœu de défendre les plus démunis, ce qui le mena en quelques années au pinacle d'institutions à vocation publique. L'altruisme et l'intelligence étant souvent fort mal récompensés, il ne manqua pas de jaloux qui refusaient d'admettre la supériorité de son savoir être et tentaient de freiner sa ferveur missionnaire. Adeptes de la théorie de la formation permanente, il n'hésita jamais à remettre cent fois sur le métier ses acquis pour atteindre un niveau toujours plus haut de service! Ministère de la recherche ou du travail, Université ou centres d'expertise, peu importe désormais où il se trouve comme responsable. Son sens du devoir le voit fondé à promouvoir la compétence dans le travail. Il est juste que ses compétences aient été reconnues à leur juste valeur car il a toujours su s'adapter, dans le cadre des pouvoirs

qui lui étaient conférés, au rôle social qui lui était attribué pour organiser un certain état de mise en valeur du travail dans la société.

LE USAGE DE LA COMPÉTENCE A-T-IL SOCIOLOGIQUEMENT UNE PERTINENCE PARTICULIÈRE PAR RAPPORT À CELUI DE LA QUALIFICATION ?

Notre monde hypermédiatisé ne nous conduit-il pas à céder régulièrement à l'embrigadement des modes et des modèles? Ne nous aide-t-il pas, à force de répétitions ânonnantes, à considérer comme conformes les seules représentations que requiert le bon fonctionnement des marchés? À ce jeu, les catégories et les mots, même les plus denses de tensions et de contradictions, ne se voient-ils pas lavés de leurs histoires, décapés puis redorés, en un mot recyclés, pour servir au mieux l'intérêt de nouveaux démiurges?

C'est parce que dans nos recherches au sein de l'univers du travail, nous observions que les mots pour le dire, même en se réclamant d'une analyse critique, résistaient de moins en moins à un tel processus que nous avons entrepris de réaliser cet ouvrage collectif en nous attaquant au domaine si délicat que constitue la mise en valeur du travail salarié, toujours construit à partir de mots et de catégories qui en disent beaucoup sur le sens des formes hiérarchiques que se donne une société.

La compétence est l'une de ces catégories et l'un de ces mots appartenant de longue date à notre vocabulaire et à notre culture. Relevant du droit, tant dans sa logique juridique que judiciaire, le vocable connote avant tout le pouvoir de celui qui a autorité pour agir au nom de la défense de l'«intérêt général». L'usage commun qui en est fait n'est d'ailleurs jamais éloigné de cette référence initiale, l'attribut de la compétence ouvrant en fait sur un droit à l'action donné en priorité à celle ou à celui qui, dans la représentation des autres, sait réaliser ce qui est en jeu et cultive ses capacités pour être en mesure de s'adapter à de futurs défis⁴. La distance qui éloigne la définition originale de son usage social renvoie à l'instance qui établit le pouvoir de la norme. On trouve, en effet, d'un côté l'État habilité, voire légitimé par les citoyens, à organiser la distribution des titres, alors que de l'autre, de simples groupes privés s'en arrogent l'apanage. Entre ces deux pôles, on rencontre de multiples configurations possibles mais toujours avec le même enjeu

4. Dictionnaire *Robert* de la langue française.

essentiel : établir qui est «compétent» pour dire le sens hiérarchique des rapports que les hommes et les femmes établissent entre eux.

En cela, établir sa compétence et définir celle des autres recèle en soi un enjeu de pouvoir déterminant qui, dans le monde du travail salarié, entraîne de nombreuses conséquences sur l'ensemble des rapports qui lient employeurs et employés. Le but essentiel de cet ouvrage est d'essayer de comprendre pourquoi la déferlante de cette logique compétence, qui a envahi le devant de la scène sociale au début des années 1990, a suscité si peu d'opposition et d'analyses critiques dans notre société. Comme si le passage d'une mise en valeur du travail fondé sur le paradigme de la qualification à une évaluation via le paradigme de la compétence relevait du seul mouvement naturel de modernisation ambiante lié à l'épanouissement de la «société postindustrielle».

Pourquoi les managers ont-ils pu si facilement imposer leur représentation? Pourquoi les syndicalistes, séduits ou horrifiés, ont-ils été incapables de peser sur une mise en œuvre des nouveaux outils qui ne cessent toujours plus de leur échapper? Dès lors, les salariés se trouvent devoir gérer de plus en plus seuls l'interface avec leur management. Comment vivent-ils ces situations? Sont-elles totalement nouvelles pour tous, ou ne mettent-elles pas en exergue les failles qui existaient déjà quand les grilles de classifications, forme de cristallisation du compromis institutionnel entre patronat et syndicats, étaient encore fondées sur le concept de qualification? Quand les anciennes solidarités se dissolvent, ne mettent-elles pas aussi en évidence dans les processus en cours, les absences d'affiliation qu'entérinaient aussi les anciens compromis⁵? En effet, au-delà des images d'Épinal qui n'ont cessé de régner sur la classe ouvrière et son unité, n'a-t-il pas toujours existé des réalités contrastées pleines de tensions et de contradictions entre travailleurs, sans qu'elles soient uniquement le fait de la stratégie des seuls patrons? Entre la mise en concurrence que les employeurs ne cessent de rechercher pour affirmer leur maîtrise et les légendes que certains acteurs, groupes, partis et syndicats, n'ont cessé d'entretenir sur le monde du travail pour y conserver leur pouvoir particulier, comment faire la part de la responsabilité incombant aux uns et aux autres?

5. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995, F. Eyraud et P. Rozenblatt, *Les formes hiérarchiques, travail et salaires dans dix pays industrialisés*, Paris, La Documentation française, 1994.

Le travail est sacré ou tout est fait pour nous y faire croire. Chacun est sensé, pour faire image, y laisser une partie de son âme et de son corps. Nous rejoignons ici les thèses de Gerhart Brandt sur les relations de valorisation établissant que le travail n'est pas seulement soumission au commandement du Capital, mais plus fondamentalement soumission à des processus abstraits de socialisation (soumission au travail abstrait, à la technologie, aux formes de l'échange marchand)⁶. L'ensemble de ce processus mène, selon Jean-Marie Vincent, «les salariés assujettis à la production de valeurs et de profits par toute une machinerie sociale qui n'est pas faite seulement de dispositifs d'oppression et de contrôle mais aussi de dispositifs d'exploitation et d'appropriation de l'agir» (agir subordonné même dans l'autonomie relative du service ou de l'atelier). D'où son invitation, à partir d'une critique du «mouvement ouvrier qui a poussé le plus loin la sacralisation du travail sous la forme paradoxale d'une mythologie laïque», à travailler sur le fétichisme ou la mystique du travail qui prend le travail comme un rapport en soi, de l'étude duquel peuvent se déduire ses formes aliénées comme leur possible dépassement.

Notre analyse de la compétence ne sera donc pas produite comme un en soi mais sera articulée à une lecture critique du mouvement plus général et permanent entourant l'enjeu de la division sociale du travail et des activités, qui détermine la distribution des pouvoirs dans la société. Pour le dire autrement, il ne s'agit pas seulement d'établir quelques traits caractéristiques du processus de transformation de la mise en valeur du travail liée à la flexibilité croissante des relations de travail, mais aussi de contribuer à l'entretien d'un cadre conceptuel critiquant la «légende du travail» comme nous y invite Jean-Marie Vincent⁷.

La croisade initiée au seuil des années 1980 pour imposer le concept de compétence au cœur des stratégies et des pratiques productives, pour configurer tant les nouvelles formes de la division sociale du travail que celles de leurs mises en valeur, se manifeste initialement à grand renfort de discours théoriques. À côté des autres grandes catégories qui émergent pour décrire et représenter l'ère progressiste de la mondialisation, la compétence est présentée d'emblée par ses promoteurs, de toute

6. *Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung*, 1990.

7. J.-M. Vincent, «La légende du travail», dans Pierre Cours-Salies (coord.), *La liberté du travail*, Paris, Syllepse, 1995.

nature, comme une catégorie de type «boîte à outils miraculeuse» susceptible de transformer la moindre parcelle d'intelligence individuelle en bien précieux. Approches philosophique, psychologique, économique, sociologique, gestionnaire, aucune discipline n'a semblé pouvoir échapper à la reconnaissance de cette richesse trop longtemps engloutie par les anciens compromis constitutifs des formes de régulation de la société industrielle.

Dès lors, et très rapidement, des réflexions légitimes et contradictoires portant sur les modes d'acquisition et de valorisation des connaissances et des savoirs, vont être instrumentées au sein des rapports de travail salarié pour alimenter une lutte opposant le passé au présent. La caricature qui en est souvent présentée met en face-à-face une rhétorique des «conservateurs», défendant les compromis et les outils d'évaluation conventionnels reposant sur la qualification comme concept central de la mesure de la valeur du travail, à des «réformateurs», porteurs d'outils plus égalitaires et seuls susceptibles de permettre à l'individu la pleine reconnaissance de ses capacités sociales et productives.

Plus sérieusement, aux termes d'un article rapprochant la «qualification sociale» de la «compétence», Claude Dubar pointait certaines similitudes entre ces deux approches de ce qui est en question dans l'échange salarial⁸. Insistant sur la pluralité des pratiques managériales et des compromis institutionnels, il mettait en doute la marche triomphale vers une hégémonie de la logique compétence, insistant plutôt sur la complémentarité instrumentale qui pourrait se tisser à travers un compromis liant «la reconnaissance “individuelle” des “compétences” et la légitimité “collective” des “qualifications”». Il concluait d'ailleurs, à partir d'observations de terrain, que «faute d'un tel compromis, la désimplication individuelle se combine à des formes d'action collective pour mettre en cause l'absence de reconnaissance sociale qui invalide la légitimité du modèle».

Nous reviendrons au terme de notre ouvrage sur cette appréciation optimiste, mais elle nous impose d'emblée de nous livrer à une première mise en définition collective de ce qui, selon nous, s'écrit contradictoirement à travers la qualification et à travers la compétence quand il s'agit de mettre en forme la valeur du travail. Établir cette valeur, c'est légitimer une forme, qui est toujours un construit social, susceptible de

8. C. Dubar, «La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence», *Sociologie du travail*, n° 2/96.

crystalliser un certain état d'une mise en hiérarchie des activités de sorte qu'elle ne soit pas discutée quotidiennement⁹. C'est ce que l'on trouve formalisé dans les conventions collectives de travail et qui doit correspondre, pour fonctionner légitimement, autant à la représentation de la hiérarchie des valeurs des employeurs qu'à celle des salariés représentés par les syndicats¹⁰. Ce compromis relatif, qui a pu exister durant une certaine période, est aujourd'hui révolu.

Si des différences radicales existent entre qualification et compétence, c'est donc moins dans les définitions conventionnelles qu'il faut les chercher que dans l'opposition historique qui n'a cessé d'exister depuis le tout début du développement industriel entre l'usage de ces deux catégories génériques, instrumentées par les acteurs censés en défendre la valorisation, que sont les manuels-ouvriers et les intellectuels-employés.

QUALIFICATION PAR LA COMMUNAUTÉ DE MÉTIER OU VALORISATION PAR LE CHOIX D'ORGANISATION DE L'ENTREPRENEUR

En France, en effet, le premier compromis conventionnel s'est construit dans le monde industriel républicain autour de la catégorie de qualification «ouvrière», substitut conventionnel à l'ordre communautaire des métiers. Mesure du temps d'apprentissage, reconnaissance de la valeur différenciée des savoirs issus des métiers et des diplômes garantis par l'État, prix de l'expérience, sont historiquement autant d'ingrédients possibles dans l'établissement de la mesure de cette qualification, dans les branches professionnelles mais aussi dans les entreprises et les bassins d'emploi. Ce compromis établi sur longue période, quelles que soient ses variantes, a fini par rendre «naturel» une représentation linéaire de la valeur pouvant se découper par module, du travail le plus simple au travail le plus complexe. La qualification «ouvrière» récompensait ainsi les catégories les plus méritantes et discriminait les travailleurs jugés porteurs d'une moindre valeur, traduisant en fait au niveau du travail les formes de récompense associées au pacte républicain. Cette forme générique de la convention collective comme cristallisation légitime s'est étendu progressivement du monde ouvrier au monde employé alors

9. Ce qui est bon comme règle pour la Bourse et le capital ne peut bien entendu l'être pour l'individu travaillant.

10. F. Eyraud et P. Rozenblatt, «Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés», art. cité.

qu'il existait auparavant une dualité fondamentale entre les logiques de traitement pour ces deux catégories.

C'est une segmentation profonde qui oppose, à l'origine, une faible partie des travailleurs, les «collaborateurs» qui bénéficient d'emblée d'une intégration sociale dans l'entreprise, à ceux qui, bien qu'essentiels à la fabrication des richesses, entrent plutôt en rapport avec l'entreprise autour d'une logique d'extériorité. Ainsi, les employés mensuels s'opposent aux ouvriers payés à l'heure ou à l'ouvrage. Mais derrière cette différence salariale, on discerne également une différence en termes de statut social et politique qui se rapporte plus généralement à l'organisation de la société. Quelles sont alors les principales figures du «monde employé»? Ingénieurs, comptables, auxiliaires de direction, ils deviennent, au fur et à mesure que se complexifient les conditions de la fabrication, nécessaires à l'accroissement de la production, au développement de l'entreprise et à la surveillance de la concurrence. Ils possèdent une formation générale et technique, qui leur ouvre les portes de l'entreprise le plus souvent pour un emploi à vie qui confère un statut à celui qui l'occupe, d'autant plus que les employés sont alors peu nombreux¹¹.

Sur plusieurs éléments essentiels fondant la construction hiérarchique des mises en valeur, on peut valablement rendre compte de deux logiques théoriques radicalement différentes. Tout d'abord au fondement des catégories s'oppose la représentation du travail, manuel dans un cas et intellectuel dans l'autre. La nature du lien établi entre le salarié et l'entreprise est elle aussi très contrastée. Elle est fondée sur la notion de confiance permanente pour les employés qui ont accès aux documents économiques et à l'ensemble des écritures, alors que cette confiance n'est jamais que provisoire pour les ouvriers, réduite qu'elle est au temps et à l'espace de la réalisation de l'ouvrage commandé (tâches ou pièces). Pour le recrutement des ouvriers, l'entreprise traite, en quelque sorte, avec une ou des communautés externes, garantes des qualités professionnelles de leurs membres, et qu'elle ne cherche pas *a priori* à s'attacher en permanence. Par contre, l'intégration de l'employé s'opère sur un mode purement individuel où l'entrepreneur contrôle directement les titres et qualités avant de chercher à stabiliser cette relation par un contrat de travail permanent.

11. H. Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste*, Paris, François Maspero, 1976.

Cette opposition structurelle, insertion collective-insertion individuelle, se retrouve dans la formation et la dynamique des hiérarchies professionnelles et salariales. Pour les ouvriers, la hiérarchie des valeurs portée par les différents métiers, leur degré d'organisation collective pour la défense et la valorisation de leur patrimoine professionnel, le rapport de force et le pouvoir qu'ils possèdent sur les travailleurs sans qualification reconnue sont autant d'éléments, codifiés ou non dans des conventions et tarifs, dont l'entrepreneur doit tenir compte. Cela l'amène souvent à déléguer à un intermédiaire, la figure générique du contremaître, le soin de régler la place, le degré d'autonomie dans le travail et la rémunération correspondante pour les travailleurs de chaque communauté. Pour l'employé, c'est du face-à-face entre les propres critères d'évaluation de l'employeur et ses marges de mobilité que résultent les fondements organisant l'avancement dans la carrière.

Pour les ouvriers, on a des règles de hiérarchisation plutôt générales, par types de communautés, et une rémunération, à la tâche ou à l'heure, qui correspondra à l'accomplissement d'un travail précis dont l'employeur essaiera d'apprécier au mieux la productivité immédiate¹². Par contre, pour l'employé, dont on attend qu'il remplisse une mission dans sa globalité, se développe un cadre stable de relation avec des règles qui cherchent à le fidéliser et qui valorisent, à niveau de formation identique, l'ancienneté dans le poste à travers l'organisation d'un avancement interne. Face à un salaire ouvrier non stabilisé et dépendant de la variation des périodes d'activité, l'employé se voit proposer un salaire mensualisé, une protection contre le licenciement et un certain nombre d'autres avantages statutaires, notamment en matière de prévention, d'accident et de retraite qui peuvent se cumuler avec l'octroi de certains services sociaux dans l'entreprise.

Enfin, le «monde ouvrier» se représente collectivement, même dans sa diversité, pour défendre ses positions à travers des formes plurielles de syndicalisme alors que cette forme est *a priori* interdite d'accès à l'employé qui au sein d'un univers fondé sur la confiance est censé devoir accommoder son comportement sur celui de son employeur.

12. Il est intéressant de noter que bien qu'utilisées très majoritairement pour les postes employés, techniciens et surtout cadres, les méthodes de *Job Evaluation* ont été initialement conçues pour mieux apprécier le travail ouvrier et pour opposer aux appréciations et règles coutumières de ces communautés une mesure de l'intérêt du travail fondée sur «une approche rationnelle» non subjective.

LA COMPÉTENCE, UN VOCABLE VECTEUR D'UNE INTÉRIORISATION DES CATÉGORIES LIÉES À LA MISE EN VALEUR DU TRAVAIL

En relation avec la représentation théorique décrite auparavant, un processus de rapprochement interactif entre les logiques dominantes de ces deux mondes peut être mis en évidence. Le «monde ouvrier» pénètre essentiellement le «monde employé» en lui apportant précisément cette forme de socialisation importante que constituent l'action syndicale et la codification qui en résulte au sein des conventions collectives. En effet, au fur et à mesure de la croissance de ses effectifs, face à la perte relative de statut qu'entraîne toute extension d'une catégorie, le «monde employé» va s'organiser progressivement sur le mode syndical pour défendre les intérêts des travailleurs des professions montantes. Mais, c'est surtout certaines règles du jeu imprégnant le «monde employé» qui pénètrent les logiques de classement du «monde ouvrier». La stabilité de l'emploi devient un élément fort de la relation de travail, au moins pour certaines communautés ouvrières, et avec elle (sans que pour autant ne change la distinction salariale si bien traduite par les catégories anglaises de «*wages*» et de «salariés»), un certain nombre d'attributs du statut employé leur sera appliqué, comme ceux touchant à la prévoyance ou à la retraite, ou encore à certains avantages en nature. Cette inflexion dans les rapports entre l'ouvrier et l'entreprise conduit à introduire, pour l'évaluation de la valeur du travail ouvrier, des éléments comme l'âge et l'ancienneté, et à considérer la possibilité d'organiser une carrière ouvrière dans le cadre d'un avancement interne ouvert sur les autres catégories. Les écoles de formation peuvent alors fleurir comme le support d'un tel projet et se combiner avec l'extension du cadre de l'enseignement général et professionnel public.

Le mouvement qui mène ce rapprochement ne peut en aucun cas être attribué linéairement soit à l'action revendicative, soit aux conséquences du patronage ou du paternalisme, soit encore à l'intervention de l'État. Il s'agit véritablement d'un mouvement inscrit dans le cours long de l'histoire au détour des méandres produits par l'apparition de certaines tensions entre l'offre et la demande de travail, par l'émergence des conditions spécifiques d'une période trouble (telles celles des guerres ou celles de l'introduction de nouvelles techniques), par la poursuite d'objectifs structurels syndicaux. Ces situations peuvent produire les conditions de certains compromis partiels contribuant à la poursuite de ce processus de décloisonnement qui ne cesse de se poursuivre

aujourd'hui encore¹³. C'est au cœur de ce processus que nous proposons de situer le remplacement de la qualification par la compétence comme catégorie hégémonique de mesure de la valeur du travail. Si la mesure de la valeur du travail par la qualification s'apparentait à un «rationalisme cristallisé», sa mesure par la compétence n'épouse pas un «rationalisme insaisissable». Elle rend compte d'une autre logique de mise en valeur du travail qui lui est irréductible et qui correspond à la période particulière d'intégration sociale où tend à dominer le travail flexible et intermittent. Ces mutations se conjuguent à des changements clefs à tous les niveaux de la construction sociale et particulièrement dans les trajectoires et représentations institutionnelles structurant les catégories fondatrices des formes hiérarchiques de la division sexuelle et sociale du travail comme les catégories d'ouvriers, d'employés et de cadres ou celles de qualifié ou de non qualifié.

DES USAGES ET DES SENS

Notre ambition dans cet ouvrage est de contribuer à expliciter la «logique compétence» pour comprendre ce qui se produit à travers l'expansion de la compétence comme catégorie générique de mesure du travail. Tout autant que pouvait l'être la qualification mythifiante, elle relève d'un mirage social qui illusionne sur une juste mise en valeur du travail salarié.

Voilà planté le décor théorique de cet ouvrage, reste à en présenter la structure. Il est bâti autour de quatre chapitres qui tentent d'apporter des réponses aux questions initiales que s'est posées notre groupe de travail. Dans chacun d'entre eux, nous présentons nos analyses en nous appuyant sur des observations d'enquêtes de longue durée menées, essentiellement mais non exclusivement, dans ce que l'on appellera de moins en moins le secteur public de la société productive.

La première partie, «Les outils de la légitimation», aborde l'enjeu des outils de légitimation de la logique compétence. Il montre qu'en ce domaine comme dans beaucoup d'autres, l'enfer peut être pavé d'intentions tout à fait louables tout autant que d'une efficacité redoutable dès qu'il s'agit d'introduire à de nouvelles croyances.

13. Le domaine des politiques salariales en est une bonne illustration. Songeons, par exemple, que la mesure de la productivité a largement pénétré la construction de la rémunération dans le «monde employé» alors qu'*a contrario* la notion d'intéressement s'est étendue au «monde ouvrier».

La seconde partie, «À l'assaut des catégories professionnelles», examine comment les logiques de métiers sont mises à mal et comment les corps professionnels sont dépossédés de la maîtrise de certains savoirs que les managers cherchent à s'approprier pour étendre leur pouvoir hiérarchique. On y découvre comment l'exploitation de nouvelles catégories vient embrouiller les représentations stabilisées sans susciter pour autant d'alternatives de la part des salariés face aux catégories productrices de concurrence.

La troisième partie, «L'unité par la discrimination», étudie sous plusieurs angles complémentaires les transformations induites par l'introduction de la logique compétence dans les rapports de pouvoir. L'observation du sort fait aux femmes, aux anciens comme aux jeunes permet d'établir que l'affichage d'une unicité de traitement, à partir de méthodes objectivantes, ouvre en fait sur une écriture moderne des discriminations classiques liées à la mise en valeur du travail des individus suivant leur statut social, leur sexe ou leur âge.

La quatrième partie, «Le travail objet de toutes les croyances», aborde à partir de plusieurs configurations particulières quelques enjeux transverses de la mise en valeur du travail et cherche à éclairer les mythes et les croyances qui les accompagnent.

PARTIE 1
LES OUTILS DE LA LÉGITIMATION

Un des enjeux essentiels de toute société réside dans la forme de l'échange qui organise les relations entre les humains qui s'y rencontrent. Établissement de croyances communes, valeurs légitimes, partage équitable, tout concourt à la production d'instruments de mesure pour cristalliser un certain état de la conscience collective et organiser des formes de concurrence respectables.

L'invention de l'étalon qui mesure, comme celle des règles qui en organisent la mise en usage, est le fruit de processus complexes de socialisation qui traduisent une sédimentation toujours lente, produit des multiples tensions, conflits et compromis que les relations entre individus et institutions ont engendrés.

Avant le brillant de l'outil inventé, dont on vante les mérites, il y a toujours les méandres qui jalonnent tout le temps de sa gestation. Quelles ont été les prémisses de sa conception, à quelles racines se rattachent-elles? Comment justifier l'abandon des anciens étalons de mesure? Où trouver les ressources susceptibles de permettre l'éclosion d'un nouvel imaginaire productif? Où puiser les mots et les formules susceptibles de mobiliser les énergies tout en faisant espérer un niveau de justice supérieur dans la mesure de la valeur du travail?

Les trois textes de cette première partie contribuent à éclairer quelques facettes des processus qui mènent de l'énonciation d'une orientation stratégique générale à la construction d'une rhétorique légitimante.

Puisqu'il est dorénavant établi que les agents doivent se rendre adéquats aux organisations mouvantes, Muriel Gélín-Moujeard nous entraîne dans l'exploration et l'analyse d'outils informatisés opérationnels pour classer et évaluer les compétences des agents. Elle choisit intentionnellement de le faire à partir de l'étude de deux dispositifs qui visent à la même finalité tout en s'ancrant originellement dans des registres très contrastés. Où trouve-t-on leurs prémisses et qui les met en œuvre? Comment procède-t-on pour passer de la maquette à l'outil? De quel sens est porteuse la dynamique propre à la période de construction? Que reste-t-il au final des généreuses idées fondatrices?

Les deux dispositifs observés trouvent leur origine différenciée, l'un dans le registre désormais «classique» des référentiels de compétence, tel

le ROME de l'ANPE, alors que l'autre provient d'une réflexion philosophique aboutissant à l'invention des Arbres de connaissances présentés comme une base équitable de valorisation des savoirs de l'individu. Pour autant, l'analyse montre que les deux techniques objectivantes ne peuvent échapper à l'emprise du subjectif qui en permanence traverse les rapports qui s'établissent entre le management et les travailleurs qui doivent être évalués. C'est à une même réflexion sur la combinatoire liant dimensions objectives et subjectives dans la constitution d'une représentation hégémonique de la valorisation du travail qu'invite le texte d'Isabelle Auriel, Patrick Rozenblatt et Djaouidah Séhili. Comment une grande entreprise publique, comme EDF-GDF, pense-t-elle et organise-t-elle la transformation de son système de classification? Pourquoi choisit-elle d'emblée d'évaluer la valeur de l'emploi et celle de l'agent à l'aune de la compétence? Par quel cheminement parvient-elle aux outils qu'elle adopte? Quel discours sert de légitimation à leur sélection? Introduisent-ils l'installation d'une nouvelle représentation du travail?

À partir des résultats d'une enquête longitudinale qui a débuté en 1994, les auteurs montrent, en s'appuyant sur les textes d'orientation de l'époque, pourquoi ont été séparées dans une subtile rhétorique l'évaluation de la valeur de l'emploi et l'évaluation de la valeur du travail de l'agent. Ils expliquent également comment les deux dispositifs œuvrent ensemble à une reconfiguration des représentations plus générales des finalités de l'entreprise à travers l'articulation du couple compétence-performance. En cela, ce texte constitue une introduction commune aux contributions individuelles que les auteurs développent dans les parties trois et quatre de ce livre.

Un outil de gestion de mise en valeur du travail présente donc des dimensions autant stratégique que fonctionnelle. Guy Friedmann confirme et illustre cette unité sociologique en nous faisant découvrir la mutation engagée aux PTT où la notation des fonctionnaires est aujourd'hui devenue une appréciation. Que signifiait la notation pour les fonctionnaires des PTT? Sur quelles valeurs légitimes et sur quelles modalités s'appuyait-elle? Sur quelle logique se fonde l'adoption du couple compétence-appréciation? Quel sens porte l'introduction d'une production locale de règles dans un univers régit jusque-là dans un cadre strictement national?

Ces questions, également introduites dans le texte portant sur EDF-GDF, permettent à l'auteur d'analyser la duplicité qui se tisserait entre le maintien d'un cadre national rigide de mise en valeur du travail, doté d'instruments comme le répertoire des métiers ou les grilles de classification, et l'existence d'une permissivité encouragée au local afin que le management se dote d'outils de mesure ad hoc. En effet, cette tension entretenue, entre formes rigide et flexible, aurait pour vocation de contribuer à camoufler, aux yeux des personnels et des syndicats, un traitement de l'évaluation de la compétence où le jugement apparemment local cacherait en permanence une régulation nationale.

Quels que soient ici les outils étudiés, la richesse de sens qu'ils délivrent sur les raisons du recours à la compétence dans la recherche d'une juste mesure de la valeur du travail s'articule à la profondeur des rapports sociaux produite par le travail même des agents à qui ces dispositifs s'appliquent.

DE LA PHILOSOPHIE À L'INGÉNIEURIE

MURIEL GÉLIN-MOUJEARD

«Assurer l'adéquation optimale de l'homme et du poste», «faire converger les intérêts de l'entreprise et les aspirations des salariés dans une optique de performance globale», «faire coïncider le projet individuel et le projet de l'unité», «optimiser la contribution de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise immédiats et à venir en permettant le développement individuel¹»: les entreprises sont aujourd'hui prisonnières de ce langage socio-économique, mais en maîtrisent-elles encore le sens? L'enjeu est de taille, car la mise en correspondance de l'offre de travail et de l'offre d'emploi suppose un processus d'évaluation qui intervient aujourd'hui de façon directe sur l'intégration de l'homme dans la société.

Mais qui évalue? À partir de quels critères? En se fondant sur quels principes? Qui contrôle? Comment finalement détermine-t-on les compétences utiles à l'activité de travail, et celles qui ne le sont pas?

Il existe plusieurs voies par lesquelles on peut interroger les transformations du rapport qui s'établit entre le travail et le social; les différents regards présents dans cet ouvrage en sont une illustration. Dans les pages qui suivent, nous avons choisi d'aborder cet ensemble de questions à l'aide d'une approche privilégiant l'étude des outils techniques. Si, comme le dit Alain Gras, «[les technologies] proposent une image de l'homme dans le temps qui est un point d'aboutissement provisoire, ou mieux une matérialisation²», une analyse des outils développés pour la «gestion des hommes» devrait pouvoir nous éclairer sur les principes

1. Paroles de cadres, relevées lors d'un séminaire portant sur la gestion des compétences.

2. A. Gras, G. Joerges, V. Scardigli, *Sociologie des techniques de la vie quotidienne*, Paris, L'Harmattan, 1992.

qui guident les gestionnaires et les managers, mais aussi plus largement sur les représentations sociales qui président à l'évaluation du travail.

Nous examinerons deux outils techniques conçus pour évaluer ce que l'on appelle dorénavant les «compétences³». Le premier a été développé au sein d'un important groupe industriel du secteur informatique. Comme beaucoup d'autres logiciels de ce type, il s'appuie sur la constitution de référentiels. Le second est plus novateur : développé et commercialisé par une société de conseil, il a été conçu sur la base de résultats de recherche portant sur l'exclusion sociale.

UN MODÈLE CLASSIQUE : LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Les systèmes de gestion des compétences traditionnellement utilisés se basent aujourd'hui sur des référentiels, c'est-à-dire des listes prédéfinies de compétences. L'exemple le plus connu est celui du fichier ROME⁴ de l'ANPE conçu pour classer les demandeurs d'emploi, quel que soit leur métier. Ces référentiels ne sont d'ailleurs pas nécessairement informatisés ; ils prennent parfois la forme d'une simple brochure utilisée pour guider les choix des cadres ayant la charge de gérer des mobilités, d'évaluer des emplois ou des travailleurs.

Au sein du groupe industriel étudié, cette forme de référentiel pré-existait au développement d'un outil informatique. Pour constituer ces référentiels, la direction des ressources humaines a défini, avec la direction générale, sept familles dites de métiers⁵, subdivisées en un certain nombre de métiers clés, eux-mêmes subdivisés en profils de compétences.

Une fois ces listes établies, la direction des ressources humaines a constitué un groupe de travail par famille professionnelle. Ces groupes, composés d'un échantillon d'agents d'encadrement, étaient chargés de lister les compétences clés correspondant à chacun des profils⁶. Pour cela, ils disposaient d'un cadre de réflexion constitué de six axes de savoir-faire : sectoriels (ou de marché), technologiques, méthodologiques, économiques et commerciaux, relationnels, managériaux ; et de quatre niveaux de valeurs : compétence sans objet, non utilisée (0),

3. Ce terme polysémique prend sens à travers son usage, différent selon les cas.

4. Répertoire opérationnel des métiers et des emplois.

5. Vente, Technico-commercial, Service client, Marketing, Administration, Finances, Système d'information.

6. Les profils d'un même métier peuvent être décrits par la même liste de compétence, et donc faire l'objet d'une seule fiche ; ce n'est cependant pas systématique.

compétence de base (1), compétence indispensable avec un bon niveau de pratique (2), compétence indispensable avec un fort niveau d'expertise (3).

Le résultat est un ensemble de fiches, dont nous présentons un exemple. Il s'agit du profil «Consultant marché», au sein du métier «développement des ventes», appartenant à la famille «marketing». On retrouve dans cette fiche les axes de savoir-faire et les quatre niveaux, représentés par des croix inscrites dans la colonne de droite.

Famille Marketing, métier «Développement des ventes», profil «Consultant marché»				
Domaines des compétences	0	1	2	3
SECTORIELLES/MARCHÉ				
Connaître le marché				
Comprendre la problématique de son marché				
Connaître les clients, la problématique des commerciaux			X	
Maîtriser l'adaptation de l'offre aux besoins de son marché			X	
TECHNOLOGIQUES				
Connaître l'offre sur un segment visé			X	
Connaître la concurrence directe et indirecte			X	
Connaître l'évolution du secteur dans son domaine			X	
Savoir positionner son offre dans l'offre globale de l'entreprise		X		
Utiliser les outils de communication (vidéo, édition, maquette...)		X		
MÉTHODOLOGIQUES				
Participer au cycle de vie des produits		X		
Maîtriser les phénomènes d'annonces			X	
Etc.				
(Source : Référentiel des compétences, DRH)				

Ce référentiel est dès lors utilisé à l'occasion d'une mobilité, d'une définition de poste et, plus régulièrement, lors de l'entretien annuel effectué auprès de chaque salarié par son hiérarchique direct. Lors de cet entretien, les deux protagonistes disposent d'une fiche vierge de toute indication de la valeur de la compétence. Ils devront parvenir à un accord sur la représentation des compétences du salarié. Les niveaux de valeurs changent alors de signification ; ils sont les suivants : compétence absente (0), niveau de base (1), bon niveau de pratique (2), fort niveau d'expertise (3). L'outil qui a servi à évaluer les compétences

requis pour un poste va être utilisé pour procéder à une évaluation de l'individu.

Un des buts de l'entretien est, bien entendu, de superposer les deux fiches, et de juger ainsi les compétences de l'individu par comparaison aux compétences jugées nécessaires pour le poste occupé. Ensuite, les fiches doivent être retournées à la direction des ressources humaines. Lorsque nous avons rencontré la personne responsable des référentiels au sein de cette direction, il nous a été précisé que ce retour ne s'effectuait que très rarement, et qu'il était donc impossible, d'une part de contrôler que l'outil des référentiels était effectivement utilisé lors des entretiens annuels, d'autre part d'utiliser les résultats de ces entretiens en vue d'une analyse globale des compétences disponibles dans l'entreprise, ou seulement même dans un service.

Sur la base de cette expérience, la Direction des ressources humaines du groupe a envisagé l'informatisation de la gestion des compétences. Au moment où nous avons réalisé notre enquête, le projet était à un stade expérimental au sein du service qui avait participé à son développement.

Le logiciel ne rompt pas avec les anciennes procédures. Ses concepteurs maintiennent le principe du référentiel, établi par les hiérarchiques, et un système de validation mettant en avant le binôme salarié – hiérarchique de niveau $n + 1$. La différence essentielle tient au fait qu'il rend possible l'évaluation d'une compétence collective. Pour cela, outre les profils de compétences, on définit également des démarches, qui correspondent à des actions spécifiques du service. Ces démarches sont elles-mêmes réparties par finalités, qui sont les missions principales du service. Par exemple, les finalités du service support sont au nombre de quatre : « introduction technique du produit, réparation des pannes complexes chez les clients, gestion des parcs informatiques, assurer des services. » Ces finalités et démarches sont, tout comme les compétences, définies lors de réunions impliquant les responsables hiérarchiques concernés.

Une fois déterminés les profils de compétences nécessaires à la réalisation des finalités, chaque salarié doit « saisir ses compétences », c'est-à-dire indiquer son niveau d'expertise, pour chacune des compétences proposées. Ce travail individuel est ensuite validé par un hiérarchique $n + 1$.

La représentation de la compétence collective prend la forme d'un histogramme ; elle permet aux hiérarchiques de visualiser les points faibles et les points forts des équipes. Pour une équipe, on a, pour chaque compétence, le pourcentage de personnes la possédant à un niveau de maîtrise donné (débutant, confirmé ou expert). Cette forme de représentation permet d'obtenir uniquement des images de services restreints, elle ne permet pas la visualisation des compétences collectives de l'entreprise, ni même d'un département.

Dans les systèmes d'évaluation fondés sur une comparaison entre activité et référentiel, la valeur du travail est estimée en fonction des besoins de l'entreprise, voire d'un département ou d'un service. En premier lieu, on peut noter que cette estimation dépend en grande partie du bon fonctionnement des rapports hiérarchiques, puisque ce sont d'une part les cadres dirigeants qui vont à la fois déterminer les profils de compétences correspondant à chaque métier, fixer des objectifs à atteindre et les compétences à mettre en œuvre pour les atteindre, et ce sont d'autre part les hiérarchiques directs qui vont évaluer ou contrôler l'autoévaluation des individus.

En second lieu, on ne peut que constater le caractère éminemment discriminant de ce système. En effet, il écarte les individus qui ne possèdent pas les compétences requises (au mieux, il les contraint par la formation notamment à toujours se rapprocher d'un profil idéal défini par d'autres). Mais, plus insidieux, il exclut également de l'évaluation un ensemble de compétences jugées «inutiles». Ces compétences bien que régulièrement ou exceptionnellement mises en œuvre dans l'activité réelle de travail, sont écartées de sa mise en valeur. Le management a décidé qu'on ne les rémunérera pas.

Ces formes de cloisonnement posent particulièrement problème lorsqu'on assiste à une réorientation des objectifs de l'entreprise ou d'un service. Certains individus ne trouvent alors plus leur place.

C'est le cas d'un homme que j'ai rencontré lors d'une enquête que je réalisais au sein d'un important groupe automobile. On était venu le trouver, vingt années auparavant, alors qu'il était ouvrier professionnel, pour lui proposer un poste de formateur qu'il accepta, tant il est valorisant de transmettre ce que l'on sait. La fonction formation était alors en plein développement, dopée par les incitations légales. Mais tout change, et les entreprises prennent conscience au fil des années que, dans un contexte technique hautement évolutif, il devient coûteux

d'entretenir un corps de formateur. La fonction formation est progressivement sous-traitée. Mon interlocuteur admettait cette évolution, il avait demandé à plusieurs reprises à suivre des formations portant sur l'analyse de la demande ou la politique d'achat. Il ne comprenait pas pourquoi ces formations lui étaient refusées, et pourquoi on faisait appel à de jeunes «techniciens de formation».

Quelques heures après cet entretien, le responsable du département Formation me décrivait son service. Un service performant, fondé sur des partenariats étroits avec des structures de formation locales, prenant appui sur une équipe de professionnels rodés à la conception de plan de formation, à l'achat et à l'évaluation. Il m'indiquait, en passant, un problème de gestion de personnel auquel il se heurtait: l'avenir de quelques personnes issues de la mobilité interne qu'il jugeait définitivement incapables de s'adapter. La seule solution envisageable était, selon lui, d'attendre leur départ à la retraite. Il leur reste encore dix longues années à attendre...

UN OUTIL QUI SE VEUT NOVATEUR : GINGO

Le second outil technique étudié a été conçu sur la base de travaux scientifiques réalisés à la demande du gouvernement d'Édith Cresson en 1991-1992. Ces travaux avaient pour objectif de lutter contre l'exclusion, notamment en permettant à chacun d'être reconnu sur la base de ses compétences, y compris dans le cas où elles n'ont pas été validées par le système éducatif ou par une expérience professionnelle. On parlait alors d'une deuxième chance qui pourrait ainsi être offerte.

La mission chargée de concevoir un système alternatif se fixe alors un certain nombre de principes, largement inspirés du Mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoir⁷:

- chacun détient des savoirs ;
- les savoirs académiques n'en constituent qu'une partie ;
- ces savoirs sont de tous types (savoir-faire, savoir être, etc.) et de tous ordres de complexité ; ils sont reconnus sans aucune exclusive, à la seule condition qu'ils ne soient pas condamnables par la loi ;

7. Ce mouvement, né en 1987 d'une expérience pédagogique menée par Claire et Marc Héber-Suffrin, permet l'échange interindividuel de savoir de toute nature. Il se donne pour objectif de combattre les difficultés individuelles et sociales des individus, au sein de populations exclues des systèmes de formation classiques.

- ces savoirs sont échangeables ;
- on peut apprendre et transmettre des connaissances à tout âge ;
- ces connaissances peuvent être validées par toute personne reconnue compétente, quel que soit son métier.

Sur cette base, deux chercheurs de la mission⁸, Pierre Lévy et Michel Authier, vont concevoir un modèle, les Arbres de Connaissances, puis un logiciel, GINGO. Ce logiciel se présente comme une innovation tant du point de vue des principes qui le sous-tendent que du point de vue des techniques mises en œuvre.

Dans un texte intitulé «Les nouveaux systèmes d'information⁹», ces chercheurs nous retracent un bref historique des systèmes d'information depuis les années 1950 jusqu'à nos jours. Ils défendent l'idée d'une coévolution de la technologie et de la structure sociale, et c'est donc en nous décrivant l'évolution des entreprises, l'inadaptation des systèmes d'information actuels, qu'ils parviennent à nous démontrer l'inéluctabilité de l'apparition d'un nouveau système, structuré par une approche dite pragmatique.

Les systèmes d'information actuels (bases de données, hypertexte, etc.) relèveraient du paradigme sémantique, dans lequel la communication se résume à un échange de représentations. L'outil emblématique de cette époque est le réseau ; l'information ne circule plus sur un mode linéaire mais à travers une trame de liens devenant de plus en plus complexe. C'est cette complexité croissante qui amène les auteurs à proposer un changement de paradigme, s'appuyant sur la notion d'espace :

Le réseau était un instrument extérieur à la personne en communication, il ne comprenait que des machines et des informations en transit. L'espace de communication comprend la personne comme un de ses éléments actifs. L'opacité se dissipe parce que l'individu peut se situer dans cet espace, y interagir avec d'autres personnes et le réordonner en fonction de ses projets. La complexité labyrinthique des réseaux est enfin dominée et résorbée dans un espace commun à tous les membres d'une communauté¹⁰.

8. Cette mission est abandonnée suite à l'arrivée de Pierre Bérégovoy à Matignon.

9. «Les nouveaux systèmes d'information», Michel Authier, Pierre Lévy, communication aux Journées européennes de l'association Futur Présent, «Le devenir des jeunes en question», nd.

10. *Ibid.*, p. 7. Ce sont les auteurs qui soulignent.

Cet espace est commun dans le sens où les bases de données ne sont pas constituées d'informations *a priori* considérées comme pertinentes. Elles se constituent en temps réel à partir de l'usage qu'en font les utilisateurs. La production d'un message est un acte qui fait évoluer les données communes à l'ensemble des individus.

Pour faciliter la compréhension, les auteurs utilisent régulièrement ce qu'ils appellent la métaphore des voyageurs. L'espace commun des informations est comparé à un territoire dont il faut dresser la carte ; les individus faisant partie de cet espace sont les voyageurs qui vont permettre de le décrire en s'appuyant sur leurs récits. Ainsi, c'est à partir d'une synthèse des informations fournies par les utilisateurs que va se constituer la carte du territoire, l'arbre des connaissances de la communauté. Cette synthèse est effectuée grâce à un algorithme complexe. Les utilisateurs peuvent à tout moment apporter de nouveaux éléments d'informations qui prennent place dans les bases de données, et modifient ainsi, en temps réel, la structure de l'arbre.

Les compétences prennent la forme de «brevets», que chacun des membres de la communauté peut déposer s'il en ressent le besoin. Il peut s'agir de faire reconnaître, rechercher, proposer une formation pour une compétence non encore inscrite dans l'arbre, ou bien proposer un nouveau brevet pour une compétence déjà inscrite mais dont le brevet ne donne pas entière satisfaction.

Pendant, lorsqu'il s'agit de représenter l'espace du savoir d'une communauté, on ne peut pas se baser sur le seul récit des individus ; il ne suffit pas de déclarer posséder une compétence, il faut que la communauté reconnaisse que vous la possédez effectivement. «L'épreuve» indique le type de procédure par lequel la compétence est reconnue. Tout comme les brevets, les épreuves sont définies par chaque communauté, c'est-à-dire proposées par des membres et acceptées dans la mesure où elles trouvent un usage¹¹.

À titre d'exemple, voici la liste des types d'épreuve utilisés dans le cadre d'un programme européen de formation de formateurs :

- attestation : présentation d'un document de type formel ;

11. Si l'épreuve ne satisfait pas les membres de la communauté, le brevet ne sera pas utilisé (c'est-à-dire échangé, acquis, etc.) et perdra de sa valeur. Il est probable alors qu'un membre propose une autre forme de validation.

- cooptation: avis favorable d'un groupe de personnes ayant déjà la compétence, diplôme;
 - épreuve pratique: épreuve consistant à faire effectivement quelque chose;
 - expérience professionnelle: consiste à donner grâce à un document administratif la preuve que l'on a occupé un poste où la compétence est de fait activée;
- pratique sociale: épreuve non formelle où la preuve est faite par l'évidence;
- production publique: réalisation d'un ouvrage dont l'existence est reconnue par sa publication;
 - témoignage: lorsque l'évidence n'est pas possible, le témoignage de personnes peut être accepté comme preuve par la communauté¹².

On peut en ajouter d'autres encore, comme la simple autodéclaration. Les brevets n'ont pas de valeur fixe *a priori*. Celle-ci va dépendre de l'usage qu'en font les utilisateurs. Ainsi, les brevets seront évalués de façon continue, sur la base de critères déterminés par les auteurs, fondés à la fois sur l'interdépendance des brevets entre eux et la fréquence de citation dans le système de messagerie.

Les messageries fonctionnent de manière anonyme. Les individus sont repérés par leur blason composé de l'ensemble de leurs compétences. Ils sont les seuls à pouvoir visualiser leur blason, et c'est au blason, non nominatif, que les messages sont adressés et stockés dans une boîte à lettres électronique. Les messages peuvent être des offres de formation, des demandes de profils (ou offre d'emplois), des demandes d'informations diverses; l'individu est libre de répondre ou non aux messages.

En fait, le logiciel GINGO met en place une véritable économie de marché. Ce marché comprend un nombre important de demandeurs et d'offres de compétences. Chaque individu peut transmettre son savoir, et chacun peut le recevoir. Le niveau de l'offre ou de la demande (la valeur de la compétence) est fixé par les règles de l'échange. Aucun individu ne dispose d'une puissance qui pourrait lui permettre d'exercer une action sur la valeur des compétences. L'entrée sur ce marché est

12. *Les arbres de connaissances*, exposé pour les stagiaires de la formation Accord (Analyse de compétences et collectif ouvert de ressources à distance), Michel Authier, Programme Euroform de formation de formateurs, nd, p. 7.

libre. Chacun peut y entrer ou en sortir, et, au besoin, créer le brevet qui lui est nécessaire pour inscrire ses compétences dans la base. Le marché est transparent, puisque chaque individu dispose d'une information parfaite et gratuite pour influencer ses choix.

Pendant, désireux de se démarquer d'un modèle ultralibéral, les auteurs mettent l'accent sur deux points fondamentaux qui les distinguent d'une économie de marché classique. D'une part, les compétences ne peuvent être assimilées à des marchandises puisque, à la différence d'un produit classique, on ne les perd pas lorsqu'on les transmet à autrui. D'autre part, le logiciel GINGO est conçu de manière que l'individu puisse à tout moment évaluer ses compétences par rapport à la communauté (l'offre), ainsi que par rapport aux profils recherchés (la demande).

Finalement, cet outil propose de gérer les compétences en mettant en place un système «démocratique» ou autogéré, puisque ce sont les individus, protégés par l'anonymat, qui permettent à l'évaluation de s'effectuer, par l'usage. L'évaluation du travail s'appuie sur l'initiative individuelle, puisque chacun doit prendre en main la gestion de sa carrière en évaluant lui-même l'écart entre les compétences qu'il possède et les compétences recherchées, et en choisissant les données à partir desquelles il va évaluer cet écart, afin de le réduire.

Voici une histoire que raconte Michel Authier pour illustrer le caractère égalitaire de son modèle :

J'ai rencontré un vieux monsieur qui m'a dit : «c'est quand même dommage, ça ne marche pas comme il faut, moi ça fait des années que j'aimerais rencontrer des gens qui m'expliqueraient comment les vieilles faisaient les coiffes, comment elles faisaient leurs moules à beurre, comment elles faisaient telle et telle chose». Je lui ai dit : «Mais c'est idiot, justement là il y a une classe, ça fait trois ans qu'elle fait ça. Ils apprennent les mathématiques en retrouvant les traditions, ils apprennent le français en rédigeant des rapports sur la façon dont il faut faire des trucs». [...] Il me dit : «Oui, mais c'est des jeunes, vous me voyez parler à des jeunes de 8 ans, et puis qu'est-ce que j'en sais de ce qu'ils savent? Avec votre arbre, est-ce que ça serait différent?» Et bien je lui ai dit : «Oui M., ça serait différent». Pourquoi? C'est probablement là l'intérêt de l'anonymat des personnes dans ce système. Parce que monsieur aurait trouvé dans l'arbre une

offre de connaissance sur ces traditions et ces arts populaires. Il aurait envoyé des messages, il aurait eu des réponses, il aurait trouvé la réponse intéressante, il aurait renvoyé des messages, il aurait eu d'autres réponses et à la fin il aurait dit : «Est-ce qu'il serait possible que l'on se rencontre?» Alors on lui aurait répondu : «oui, d'accord, mais après l'école, venez me chercher à la sortie, je demanderai à ma maman si c'est possible». Le fait est que ce monsieur se serait fait son idée avant de savoir que c'était un enfant, ou avant de savoir que c'était un monsieur dans une chaise roulante, ou que c'était un monsieur qui s'appelle Mohamed ou Rachid...¹³

DES ARBRES DE CONNAISSANCES AUX ARBRES DE COMPÉTENCES

Comment réagissent les entreprises face à une telle proposition? À la sortie du livre de Michel Authier et Pierre Lévy, intitulé *Les arbres de connaissances*, en 1992, les réactions sont concordantes. Le projet, conçu pour être mis en œuvre à un niveau étatique, vient d'être rejeté par le gouvernement de Bérégofoy. Les entreprises, les journaux, les responsables de l'Éducation nationale, utilisent des qualificatifs peu encourageants : utopique, totalitaire, messianique, etc. Et pourtant, moins de cinq ans plus tard, la société TriVium qui a été créée pour commercialiser l'idée compte déjà une vingtaine de salariées et réalise un bénéfice de plus de 10 millions de francs¹⁴. Parmi ses clients : Bouygues Télécom, Dassault Aviation, EDF-GDF, France Télécom, Groupe PSA, IBM, et bien d'autres.

Ce revirement s'explique d'une manière très simple : certaines entreprises ont compris qu'elles pouvaient bénéficier des avancées technologiques du logiciel GINGO (algorithme permettant le traitement d'un très grand nombre d'informations, représentation de l'ensemble des données dans une image graphique unique) sans pour autant adhérer à des principes qui leur sont étrangers.

De nombreuses modifications sont d'emblée apportées. Dans nombre d'entreprises, la base a été constituée à partir de référentiels existants et non pas à partir des récits des individus. L'outil se montre flexible, il laisse une large part à l'appropriation par les managers. Ainsi dans une grande entreprise publique, par exemple, les perspectives de

13. Conférence de Michel Authier : «L'économie de la compétence», Poitiers, 28 juin 1996.

14. Pour en savoir plus, on peut visiter le site Internet de Trivium : www.trivium.fr/.

développement du logiciel sont les suivantes : une utilisation par les gestionnaires de carrière et par les services opérationnels dans le cadre de leur réorganisation. Les salariés n'avaient pas, au début de l'expérience, connaissance des compétences qu'on leur attribuait, ni de celles qui étaient recherchées par l'organisation.

Néanmoins, ils ne pouvaient être totalement exclus du processus d'identification des activités, et l'entreprise les implique davantage aujourd'hui. En effet, ne pas intégrer les salariés dans le dispositif d'évaluation, c'est prendre le risque d'ignorer l'émergence de compétences nouvelles. D'autre part, une telle mise à l'écart rend impossibles les initiatives de mobilité interne, et annihile les possibilités offertes par le logiciel pour la motivation et la mobilisation des salariés. Ceci étant dit, il est bien précisé que « l'intervention de médiateurs est bien sûr nécessaire pour assurer la fiabilité, la cohérence et la pertinence des informations composant le référentiel et un usage adéquat à la stratégie de (l'entreprise) ».

Les principes de Michel Authier et Pierre Lévy semblent être très difficilement acceptés par les entreprises. Refuser d'établir son blason équivaut à s'exclure de la communauté. L'administrateur du logiciel détient, de fait, un pouvoir d'évaluation des compétences puisque, dans le cas d'une entreprise, il exercera simultanément un rôle de coordination de l'arbre (dont la validation des brevets) et un rôle de gestionnaire du personnel (mobilité, rémunération, etc.).

Le logiciel GINGO, initialement conçu pour lutter contre l'exclusion, peut ouvertement être envisagé comme un outil permettant de mesurer l'impact des flux sortants et de réaliser une recombinaison des équipes. Il devient un outil permettant d'utiliser au mieux les compétences individuelles, et donc de mener une politique rationnelle de réduction des effectifs. L'individu perd d'un coup ses capacités d'initiative. Il doit coller aux objectifs de l'entreprise et chercher à posséder les compétences nécessaires pour cela.

L'UTOPIE TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DU MARCHÉ

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont recours à un système informatisé pour gérer leurs ressources humaines. Il ne s'agit plus seulement d'une base de données concernant les parcours et/ou les salaires, mais d'un véritable outil d'aide à la décision pour les questions liées à la mobilité (interne et/ou externe), à la formation, au recrutement, etc. Il

est important de ne pas perdre de vue que ces outils ont été conçus sur la base de principes qui peuvent être différents. Ces principes sont liés à la représentation du monde à laquelle on adhère.

Il est intéressant de voir, dans les deux exemples retenus, la différence de conception existant sur la question de la place du salarié dans l'entreprise. Dans un cas, il n'est que sujet, dans l'autre, il est considéré comme un acteur au même titre que les cadres de la sphère décisionnaire. De la même façon, on établit une hiérarchie excluante des compétences (et donc de certains individus), parfois sur la base de décisions stratégiques, parfois sur l'équilibre auto-organisé du marché interne.

Pour traiter l'ensemble des informations par ordinateur, ces principes vont être modélisés. Mais une machine ne peut prendre en compte qu'une certaine forme de rationalité. Cette rationalité est nécessairement tronquée (logique binaire oblige) d'un grand nombre d'éléments constitutifs de la nature humaine. Ainsi, en prônant l'objectivité des outils techniques, face à la subjectivité des acteurs, on laisse de côté le culturel, l'affectif, le psychologique, le biologique, l'éthique... La rationalité mathématique a peu de choses à voir avec la rationalité humaine.

Le grand danger pour les organisations est d'oublier la codépendance de la sphère technique et de la sphère sociale; oublier finalement que les logiciels ont été conçus par des hommes sur la base de principes subjectifs; oublier également que les informations concernent des hommes qui, s'ils ont été dépouillés de la plupart de leurs caractéristiques, jugées non pertinentes, pour pouvoir être «traités» par la machine, n'en sont pas moins restés hommes.

Dans un ouvrage sur les images de synthèse, intitulé *Éloge de la simulation*, Philippe Quéau écrivait en 1986 :

Il faut, je crois, redouter le talent des machines. Elles peuvent nous persuader à la longue que le réel se confond avec leurs modèles, alors qu'ils ne sont que des modalités, des métaphores. [...] Impuissantes à atteindre la vérité éternelle, nos images sont le lieu par excellence de toutes les perversions. Le symbolique est aussi l'instrument le plus diabolique.

Cependant, il ne faudrait pas mettre cette dérive au compte de la seule technique. Sont en cause essentiellement les usagers qui trouvent parfois un certain confort à se réfugier derrière la rationalité technique, pour ne pas avoir à s'interroger ou à se justifier sur leur propre rationalité. On aboutit finalement à une technicisation du réel liée tout à la

fois aux possibilités techniques aujourd'hui offertes et à l'évolution de nos sociétés.

Il n'y a pas de déterminisme technologique. Cette montée en puissance du traitement informatisé des individus est liée à la prégnance d'une logique gestionnaire fondée sur la force de la rationalité économique. Elle n'aurait pas été possible sans une modification des rapports de force qui nous ont fait passer d'une évaluation négociée à une évaluation dite « rationnelle ».

Pour conclure, le premier principe retenu pour la mise en place d'un système de gestion des salariés est non pas l'objectivité ou l'exhaustivité, mais bien le contrôle : contrôle de la valeur du travail, et de la mobilité des salariés. C'est bien là que réside le caractère utopique des Arbres de Connaissances : croire que dans un monde somme toute normal, c'est-à-dire constitué d'individus subjectifs qui œuvrent le plus souvent pour leur intérêt personnel, on puisse imposer un système fondé sur la stricte démocratie et la transparence des informations.

Projet utopique, mais également quelque peu excluant, dans le sens où il réduit les relations humaines à une seule de ses dimensions. Comme le dit Monique Linard : « Lire la carte n'a jamais été faire le voyage¹⁵. »

Il semblerait finalement que les salariés n'aient pas forcément à gagner de l'usage d'un outil qui se veut strictement objectif, mais plutôt d'un renforcement des subjectivités par un rééquilibrage des rapports de force.

15. M. Linard, *Des machines et des hommes*, Paris, L'Harmattan, 1996.

CHANGER LA CLASSIFICATION POUR RÉÉCRIRE LES RAPPORTS DE TRAVAIL

ISABELLE AURIEL, PATRICK ROZENBLATT, DJAOUIDAH SÉHILI

Un système de valorisation du travail est généralement relié à une représentation sociale ordonnant une vision hiérarchique des emplois et/ou des hommes. Aussi lorsqu'une entreprise décide de «moderniser» son organisation en transformant son système traditionnel de valorisation du travail, elle commence toujours par déstructurer l'ancienne représentation légitimée jusqu'alors à travers une certaine forme de classification professionnelle.

Changer les formes d'appréciation du travail, c'est réécrire les liens d'affiliation que les acteurs de l'entreprise tissent entre eux. En effet, la forme de hiérarchie professionnelle et salariale qu'adopte une entreprise constitue un élément essentiel de la fondation de son unité au-delà de la diversité des activités qui s'y déploient. Elle contribue également à façonner les modes d'intégration des personnels pour peser sur la représentation que ceux-ci se font du type de lien qu'ils nouent avec elle.

En France, c'est la loi du 13 novembre 1982 qui va véritablement offrir aux entreprises à statut la possibilité de s'adapter au contexte économique national et européen en recourant à la négociation collective :

«Pour compléter le Statut ou en déterminer les modalités d'application, dans les limites du Statut» (article L.134-1 du Code du travail). C'est dans cette nouvelle logique, que EDF-GDF justifie la mise en place, au milieu des années 1990, d'un nouveau système de classification, la méthode d'Entreprise d'Évaluation des Emplois (M3E) et d'un nouveau dispositif d'appréciation du professionnalisme qui lui est articulé (ADP).

Pourquoi a-t-on élaboré ces instruments? De quels contenus sont-ils porteurs? Comment contribuent-ils à légitimer la compétence comme concept central dans la mise en valeur du travail?

DES QUALIFICATIONS ACQUISES AUX COMPÉTENCES REQUISES

Tout au long d'une enquête, initiée en 1993, au sein d'EDF-GDF Services, nous avons pu observer la mise en œuvre d'une réforme du système de classification qui fait apparaître clairement la profonde métamorphose du sens supportant la valorisation du travail qui transforme la forme des argumentaires en matière d'évolution professionnelle¹. Des terminologies nouvelles comme le «professionnalisme» et la «compétence» y ont pris de la valeur au détriment de notions comme l'«ancienneté» et la «qualification» jugées dorénavant «inadaptées» à l'organisation souhaitée par les directions managériales. En effet, il existait, auparavant, une classification professionnelle, base du système de rémunération, s'appuyant sur des principes dont l'origine remonte aux années 1946-1947, qui valorisaient principalement les agents à partir de leur qualification appréciée par rapport au couple technique-technicité. Tel qu'il était nommé par tous, «le catalogue des fonctions» constituait un des fondements de l'identité de l'entreprise publique. Ainsi, le système de classement national décrivait et hiérarchisait des fonctions, pour les agents et leur maîtrise, et, au-delà, proposait des postes repères pour les emplois d'encadrement.

Congruent avec la très forte stabilité de l'organisation du travail durant la période d'expansion de l'entreprise, la logique du système de classement, «conçu pour des organisations standardisées», et sa gestion centralisée, productrice de règlements et de normes «se sont heurtées, de plus en plus, dans le cadre du processus de modernisation lancé à la fin des années 1980, aux formes nouvelles d'organisations plus réactives, adaptées aux réalités du terrain et s'articulant à une négociation sociale décentralisée au niveau des Unités²». Comment concilier le maintien d'un système national permettant l'existence d'une mobilité dans l'entreprise et la reconnaissance des spécificités organisationnelles construites dans les différentes Unités de l'entreprise? Comment rendre équitable les négociations décentralisées et assurer une cohérence entre les politiques menées par les directions?

Lancé en 1989, par la direction générale d'EDF-GDF, le projet EDMEE (Étude et développement d'une méthode d'Évaluation des emplois)

1. Même si notre réflexion doit être nuancée du fait, d'une part, d'un environnement encore largement monopolistique, et d'autre part, de la contrainte statutaire auxquels se heurtent encore les nouvelles logiques de rentabilité.

2. Rapport à la commission supérieure du personnel, mai 1993.

s'efforce d'apporter des éléments de réponses en cherchant avant tout à établir, en concertation avec les cinq organisations syndicales, une appréciation sur la valeur du catalogue des fonctions et sur ses dysfonctionnements. Au terme de cette évaluation, produite avec les outils de la méthode Hay (pesée des emplois à partir de critères classants) qui allait servir de base à l'élaboration du futur système, est principalement constaté l'écart existant entre la règle générale de classement et l'application souvent spécifique qui en est faite par les différentes directions de l'entreprise (la production, le transport, la distribution).

Dans l'analyse produite, les directeurs généraux concluent :

Compte tenu de la difficulté de plus en plus importante que connaissent les Unités pour utiliser les outils de classement actuellement à leur disposition (catalogue des fonctions, postes repères et paramétrés, interpolation...), une certaine confusion s'est installée, dans l'esprit de tous, entre la notion de classement de l'emploi et la notion de classement de l'agent. Elle a conduit à une certaine hétérogénéité des pratiques. Cette confusion résulte du fait que le classement est d'abord, pour les agents, le mode de désignation de leur « statut social » dans nos entreprises alors qu'il traduit sur le plan réglementaire, l'importance de l'emploi dans l'organisation à laquelle il appartient, indépendamment de son titulaire³.

Dès lors, la direction générale décide la construction d'une nouvelle méthode nationale de « pesée des emplois », susceptible de concilier cohérence d'entreprise et décentralisation du management. Elle affirme la centralité du concept de compétence qui doit en devenir le principal pilier :

Les démarches d'analyse et de prospective des métiers, de gestion collective (gestion anticipée de l'emploi et des compétences), de gestion individuelle des agents (projet professionnel personnalisé), d'orientation professionnelle, de formation ont pour objectif d'organiser la rencontre entre les besoins de compétences présents et futurs des entreprises et les aspirations des salariés. Au cœur de ces démarches, le concept de compétences occupe une position centrale : compétences prouvées des agents (ADP), proximités de

3. *Ibid.*

compétences des métiers (cf. gestion de la mobilité, orientation professionnelle, professionnalisation)...

Il était donc dans la logique de notre politique de gestion des ressources humaines de retenir comme fondement essentiel des critères classants de la méthode, la notion de compétences requises par les emplois⁴.

En pratique, à partir de la description de l'emploi, son évaluation s'effectuera en réponse aux sept questions suivantes :

Quel niveau de compétences générales, de compétence en résolution de problème, de compétence relationnelle, de compétence en conseil, de compétence en organisation, d'autonomie, de contribution sont nécessaires pour tenir l'emploi⁵?

Cependant, quelques mois avant sa mise en œuvre, après un début de communication sur ces bases, ce parti pris affirmant que le classement de l'emploi est fonction des compétences requises pour le tenir va être abandonné ! Pressions de certaines organisations syndicales dénonçant les critères classants retenus, qui s'éloignent par trop d'une reconnaissance de la qualification technique ; doutes managériaux sur la confusion que pourrait créer un système mixte mêlant l'évaluation des compétences requises pour tenir l'emploi à celles acquises par l'individu ; ces deux réactions vont converger et entraîner à la dernière minute une refonte du dispositif par les directeurs généraux.

Sans rien changer au sens et au contenu des critères classants, la référence initiale à la compétence requise va disparaître des titres pour laisser place à une présentation plus neutre. Pour exemple, le premier critère se métamorphose de « Compétences générales » en « Connaissances pratiques et théoriques ». Par contre, l'appréciation des compétences de l'individu est affirmée, haut et fort, dans le dispositif ADP qui est présenté, désormais, comme un système distinct bien que ne prenant sens que dans son articulation à la méthode d'évaluation des emplois.

CLASSER DES EMPLOIS DANS L'ORGANISATION !

Quelques mois avant sa mise en œuvre officielle⁶ la direction de la communication délivre dans *La Dépêche de l'agence d'information*, destinée

4. *Ibid.*

5. M3E, 20 questions / 20 réponses, DPRS, juin 1993.

6. La circulaire Pers 946 en date du 26 avril 1994.

à l'encadrement managérial, l'argumentaire de la direction générale. Les responsables RH justifient la promulgation de la nouvelle méthode et présentent son mode d'emploi :

Dans le cadre de la décentralisation et des choix d'organisation effectuée par les chefs d'Unité, la nouvelle méthode est conçue pour être utilisée localement pour mieux prendre en compte le contenu réel de l'emploi [...]. La méthode sera bien sûr partout la même pour assurer cohérence et équité, elle est plus rigoureuse et plus objective que le dispositif actuel [...]. Mais attention, elle ne pourra pas être appliquée du jour au lendemain à tous les emplois. Si elle concerne bien sûr tous les agents, quel que soit leur collège, sa mise en œuvre ne pourra être que progressive, cela prendra sans doute environ cinq ans [...]. M3E n'est pas une machine à évaluer automatiquement les emplois. Son application réclame une démarche collective. La description et la cotation de l'emploi relèvent de la responsabilité de l'équipe de direction de l'Unité après discussion avec les organisations syndicales.

Ce discours initial se retrouve très largement traduit dans le petit mémento M3E, destiné aux responsables hiérarchiques et aux experts, qui constitue une véritable « bible » pour le management local. Il aborde toutes les questions en jeux, donne le cadre et les définitions essentielles, et l'énoncé de son plan traduit très précisément la démarche à suivre : 1) concertation ; 2) description des emplois ; 3) évaluation des emplois ; 4) voies de recours⁷.

En définissant d'emblée l'emploi comme « une unité élémentaire de l'organisation regroupant un ensemble de tâches et de responsabilités qui requièrent des compétences identifiées », la méthode annonce la substitution d'une logique de progression professionnelle, où l'avancement se faisait par remplacement des postes disponibles au sein d'organigrammes préétablis, par une logique privilégiant la flexibilité et la polyvalence d'agents compétents qui doivent s'adapter à des organisations « en réactivité croissante, pour répondre aux exigences nouvelles de la clientèle ». Elle traduit par là même une métamorphose des normes de l'emploi et des modalités de promotion traditionnelles et s'engage à

7. L'ensemble des éléments cités par la suite sont tirés de ce mémento.

assurer une «plus grande réactivité à leurs évolutions». En fait, on peut dire, de par les critères retenus pour l'évaluation, que si l'exigence de maîtrise des techniques, si nécessaire pour l'acheminement et la distribution en toute sécurité des flux, continue à jouer un rôle assez important, elle n'est plus au centre des dispositifs d'évaluation des agents.

À l'identique des méthodes d'évaluation des postes ou *job rating system*, le nouveau dispositif se propose d'évaluer l'emploi «tel qu'il doit être pour que l'organisation atteigne les buts qu'elle s'est fixés». Il établit une méthodologie nationale pour y parvenir, «pour asseoir l'évaluation sur des bases objectives et concrètes et assurer l'équité de l'évaluation, la description de l'emploi doit être organisée et précise». Le standard, en la matière, impose un examen qui se compose d'un intitulé suivi de quatre chapitres : mission générale, environnement, activités, finalités. Ce travail de description va être réalisé par un cadre ressources humaines, nommé descripteur, en relations avec le responsable hiérarchique et le titulaire de l'emploi.

Dès lors, le travail d'évaluation est décrété pouvoir se dérouler objectivement sous couvert du respect de certaines conditions telles : «qu'il existe entre les évaluateurs une représentation commune de l'organisation et de son fonctionnement et qu'ils la conservent fidèlement tout au long de leur travail». D'autres prérequis s'imposent aux managers-cotateurs. Dans un premier temps, ils doivent travailler seuls, après avoir bien appréhendé l'emploi, et coter celui-ci critère par critère, indépendamment les uns des autres. Dans un deuxième temps, se tiendra leur réunion qui devra établir «un jugement collectif, nourri par l'échange ; objectif et contrôlé en s'efforçant de prendre le recul nécessaire ; toujours guidé par la méthode et à partir de la seule description possédée de l'emploi, en faisant abstraction du titulaire qui le tient car c'est toujours l'emploi qui est évalué et non l'agent».

Au terme de cette présentation synthétique, on peut donc conclure que la M3E est bien conçue comme une matrice analytique visant à fixer la valeur de l'emploi. Elle enjoint les cotateurs à déterminer et à évaluer les compétences requises à la tenue d'un emploi indépendamment de l'évaluation spécifique de la personne qui l'occupe.

UNE VALORISATION INDIVIDUELLE ?

Au terme de la mise en place de la M3E, la rémunération des agents reste essentiellement attachée à l'emploi qu'ils occupent. Il existe

LES 7 CRITÈRES CLASSANTS

- Connaissances pratiques et théoriques : connaissances issues de la formation et de l'expérience acquise requises par l'emploi ;
- Résolution de problèmes : compétence à les identifier et à en élaborer les solutions ;
- Dimension relationnelle : compétence à la développer à l'interne comme à l'externe ;
- Conseil : mise à disposition d'une connaissance pouvant aller jusqu'à l'expertise ;
- Organisation : compétence à coordonner les moyens (humains et matériels) internes et externes ;
- Autonomie : marge de manœuvre ;
- Contribution : apport aux missions et fonctions de l'unité.

LA MÉTHODE DE COTATION

Chaque critère est subdivisé en sept degrés, d'importance croissante sur un axe de progression, chacun des niveaux possédant pour chaque critère la même valeur en point. Les cotateurs délibèrent pour chacun des sept critères classants et attribuent le degré qui leur semble le mieux correspondre à l'emploi. En fonction du nombre de points obtenus, il est ensuite rattaché, au moyen d'une table de correspondance, à une des neuf « plages ou positions » qui stratifient l'échelle de classification hiérarchique composée au total de 19 niveaux.

Table de correspondance		
Points M3E	Plages de GF	Positions
1169 19/18/17		A
921 920 7/16/15		B
821 820 15/14/13		C
721 720 13/12/11		D
671 670 12/11/10		E
621 620 11/10/9		F
521 520 9/8/7		G
411 410 7/6/5/4/3		H
301 300 4/3/2/1		I
182		

toujours deux autres composantes qui viennent en complément dont principalement la rémunération du professionnalisme et accessoirement des formes, individuelle et collective, d'intéressement à la performance. Quel sens original la direction générale cherche-t-elle à lui donner? Comment et sur quels critères se propose-t-elle de faire désormais apprécier la valeur du travail des agents?

Dans une note aux managers, dès 1993, elle présente sa conception du dispositif ADP :

Une méthode d'évaluation du professionnalisme sera proposée aux Unités en 1994. C'est nécessaire pour rendre plus objective l'attribution des avancements aux choix. Et demain cela permettra de fonder également dans le cadre de la M3E l'évolution au sein d'une position d'emploi [...]. Ceci permettra, lorsque le responsable et l'agent concernés le souhaiteront, de mieux fidéliser le titulaire de l'emploi en lui offrant un déroulement de carrière satisfaisant.

Par la note du 25 avril 1994, les directeurs généraux fixent un cadre de cohérence national qui précise que le processus concret d'appréciation sera élaboré au niveau des Unités elles-mêmes. En effet, il y est précisé «le refus d'un modèle unique ou même d'une liste de modèles», car il ne s'agit pas de «mesurer dans le professionnalisme un absolu mais d'apprécier une mesure dans un collectif de travail donné, dans un contexte spécifique». Le cadre de cohérence national, loin d'être un dispositif opératoire, ne constitue qu'une référence commune qui doit donc être enrichie par chaque direction et chaque unité.

En 1996, dans le dossier intitulé «Repères», destiné à l'expertise RH des Unités, l'appréciation du professionnalisme de la personne dans son emploi se trouve ainsi justifiée :

LES DEUX PILIERS DE L'ÉVALUATION DU PROFESSIONNALISME

UNE DÉFINITION COMMUNE

Le professionnalisme dans l'emploi est la capacité de réaliser un travail de qualité dans la durée; ce qui suppose la maîtrise par la personne des compétences nécessaires à la réalisation des activités relevant de son emploi.

UN SUPPORT PRIVILÉGIÉ

L'entretien annuel d'évaluation du professionnalisme – ou l'entretien annuel de progrès – qui devient de fait un point clé de la relation hiérarchie/agent et de la gestion des ressources humaines.

LES GRANDS PRINCIPES COMMUNS À TOUTE ÉVALUATION

- elle devient individuelle, personnalisée, annuelle
- elle repose sur le dialogue hiérarchie/agent
- elle est censée se référer à des objectifs fixés *a priori* reposant sur des faits, actes, indicateurs observables (recherche de plus d'objectivité)
- elle est censée mesurer des progrès, des évolutions
- elle est l'un des fondements des décisions de rémunération (évolution en groupe fonctionnel ou en niveau de rémunération au sein de l'emploi)
- elle comporte un processus d'appel.

L'appréciation du professionnalisme est déjà pratiquée dans nos entreprises, mais de manière assez différente selon les Unités, parfois même au sein d'une Unité. L'amélioration des compétences des agents et leur reconnaissance ont été définies comme deux des enjeux majeurs de nos Entreprises. Cet intérêt porté au professionnalisme se traduit par une prise en compte renforcée de cette composante dans la rémunération. C'est pourquoi la M3E a élargi la plage de rémunération de chaque emploi. Sa mise en œuvre est accompagnée par une politique d'appréciation permettant de guider et de gérer la progression des agents sur cette nouvelle plage de rémunération. Le Plan stratégique d'entreprise 1996-1998 nous propose comme objectifs de «renforcer l'écoute, dans le quotidien du travail» et de «mettre la reconnaissance de la personne au centre de la gestion des ressources humaines et du management». C'est ce à quoi les démarches d'appréciation du professionnalisme devraient contribuer⁸.

Comme l'indique une autre note, de la même année, adressée à l'encadrement, les trois objectifs du dispositif doivent :

- énoncer les règles et les principes selon lesquels chaque agent peut progresser ;
- permettre à chacun de progresser, d'être reconnu et de s'épanouir dans son travail ;
- améliorer les relations sociales en faisant de l'appréciation et de la reconnaissance du professionnalisme un champ plus large du dialogue

8. Dossier «Repères pour l'évaluation du professionnalisme».

agent/hiérarchie reposant sur une plus grande transparence des décisions prises, sur une plus grande équité et s'inscrivant dans un cadre de concertation enrichi par la diversité des points de vue.

Ainsi, juste complément de la M3E, le cadre général de la méthode d'évaluation du professionnalisme propose de permettre, Unité par Unité, une mise en adéquation des compétences requises par l'emploi avec les compétences acquises durablement par l'agent afin d'établir une justification de la rémunération fondée, là encore, sur des supports objectivants tels des indicateurs opposables à tous.

LA FORMATION PERMANENTE DES COMPÉTENCES

En fait, la mise en œuvre de ce dispositif est le point d'orgue d'une transformation en profondeur des représentations touchant à la reconnaissance de la valeur du travail. Dès le début des années 1990 avait été mise en place une Gestion anticipée de l'évolution des compétences (GAEC) dont l'objet était, dans le cadre du mouvement visant à instituer une démarche sociale locale articulée à l'élaboration d'un plan stratégique par Unité, de permettre à chacune de définir son propre découpage en emplois et métiers et de les situer par rapport aux références nationales.

L'évolution du processus de mise en valeur du travail prend ainsi sens par rapport aux finalités de la politique sociale qui postule la nécessité :

[De] faire en sorte que chacun s'épanouisse dans son travail, car permettre à chacun de comprendre, de progresser, d'être reconnu, est un gage d'amélioration des performances des entreprises. Expliciter le sens de nos actions, convenir des règles du jeu économiques et sociales transparentes, établir des relations de confiance réciproques, renforcer l'intérêt du travail, faire de la reconnaissance un élément majeur du management des hommes, organiser la rencontre entre les projets des agents et les projets des entreprises, tels sont les objectifs que nous nous fixons pour créer les conditions d'une réelle motivation des agents⁹.

Dès lors que ces principes sont affirmés, on est en capacité de saisir l'engouement exprimé dans le même document pour choisir comme axe prioritaire de développement « d'assurer le plein-emploi des

9. La démarche sociale locale, Comité de direction du 7 juillet 1993, EDF-GDF Services.

compétences aujourd'hui et demain. Améliorer, enrichir, adapter les compétences des agents permettront le progrès des personnes, comme l'amélioration des performances des entreprises. Il ne s'agit plus de répartir les agents en fonction des tâches à accomplir, mais bien d'organiser, de façon anticipée, la rencontre entre compétences et responsabilités des personnes et besoins des entreprises». En quelque sorte un parallélisme doit s'instaurer entre une organisation postulée en mutation permanente et un travailleur qui se doit de l'être tout autant. Dans cet environnement le recours à la qualification «qui fait référence à une classification, à un rapport social, qui marque une place dans un ordre», outre cette rigidité de nature, occulte que le vocable «désigne aussi la façon dont s'élabore un ensemble de compétences et de comportements acquis par les personnes dans le cours de leur vie professionnelle». D'où le choix de la compétence, car :

La construction et la combinaison des savoirs, savoir-faire et savoir-être donne une formulation souple, complète et de communication aisée. Elle peut se dégager suffisamment de l'activité pour asseoir une analyse transverse... Elle distingue ce qui est fait dans la pratique par l'agent (souvent appelé le «réel») de ce qui est exigé, requis, prescrit par l'organisation (on parle d'écart entre le réel et le requis). GAEC et ADP aident à repérer ces écarts et à élaborer des actions pour les réduire¹⁰.

En quelque sorte, l'ADP est un processus de mesure, au quotidien, de la flexibilité intellectuelle de l'agent par rapport aux besoins d'une organisation mutante. Pour autant, il ne donne lieu à cristallisation qu'une fois par an lorsque le management établit lors de l'entretien annuel les évolutions d'écarts enregistrées entre le travail réel et le travail requis. C'est dorénavant cette mesure, la plus souple car d'élaboration locale, mais aussi la plus objectivée possible à travers le choix d'indicateurs, qui a pour mission de transformer les représentations de la valeur anciennement mesurée par l'état des qualifications acquises.

Nouvel étalon-or, dans la promulgation des avancements au choix, le dispositif d'évaluation du professionnalisme a donc pour mission principale d'établir, parallèlement à la hiérarchie des emplois voulus, une hiérarchie des agents méritants valorisés principalement à partir de la

10. Dossier Repères, DPRS, EDF-GDF, note interne.

mesure de leur mobilité, professionnelle et géographique, et de leur sujétion aux changements prévus dans l'organisation.

UN PARI OPTIMISTE !

Les deux dispositifs M3E et ADP œuvrent ensemble à une reconfiguration des représentations touchant à la mise en valeur du travail à EDF-GDF en favorisant dorénavant la maîtrise des finalités productives liées aux enjeux de performance. Ce choix privilégie, dans une dynamique de long terme, la mutation permanente des organisations censées devoir s'adapter aux changements technologiques tout autant qu'aux variations des exigences de la clientèle.

Dans ce cadre, le compromis qui se tisse en permanence entre les qualités de l'homme et les besoins de l'organisation du travail se voit lui aussi réécrit pour «anticiper et favoriser la rencontre entre les besoins des entreprises et les projets professionnels de chacun, préparer son parcours professionnel dans un univers mieux connu¹¹». Les emplois voulus présentent désormais une exigence étendue en matière de compétences de laquelle découle une position hiérarchique à géométrie relativement variable pour un emploi donné. Afin de trouver leur place dans cette relative souplesse instaurée au sein de la classification, les agents sont tenus de faire valoir leurs compétences durables tout en consentant à l'acquisition continue de toutes les nouvelles compétences requises.

«Faire prendre conscience aux agents qu'il existe un patrimoine de valeurs communes partagées par l'ensemble du corps social et qui donne le sens des actions décidées et des efforts demandés, redonner aux agents le sentiment que leur intérêt et celui des entreprises sont convergents et non pas antagonistes», ce pari optimiste présuppose que le cadre stratégique défini pour valoriser le travail va trouver à s'appliquer sans plus de tensions et de contradictions¹².

C'est à coup sûr une tout autre histoire¹³ !

11. Extrait de la lettre du directeur de l'époque aux directeurs de centres lors de la présentation de la démarche sociale locale (1993).

12. *Ibid.*

13. Voir dans ce même ouvrage les textes des mêmes auteurs qui s'attachent à l'analyse de la mise en œuvre de ces méthodes.

DE LA NOTATION DU FONCTIONNAIRE À L'APPRÉCIATION DU COLLABORATEUR

GUY FRIEDMANN

Le changement de l'évaluation et de l'appréciation du travail dans l'administration des télécommunications sous la forme d'une approche par les compétences fut introduit en 1992, puis modifié en 1997. La première version de cette démarche apparut avec l'instauration d'une classification des agents faite selon la fonction occupée ou à pourvoir. Elle supposait une mise en relation des procédures et des mesures objectives du travail avec l'acceptation de prérequis en termes de maîtrise du poste, de possession de qualités et d'aptitudes individuelles révélatrices du potentiel de développement du professionnalisme de l'agent, de l'enregistrement de ses souhaits personnels afin de déboucher sur l'élaboration d'un programme de développement de ses compétences¹. La deuxième version de ce dispositif, à partir de l'accord social de 1997, renforça la construction de cette mise en représentation de la performance, notamment en introduisant un processus de «toilettes» réguliers sur l'appréciation du «relationnel».

Notre propos est ici de présenter l'évolution de ces dispositifs et de nous interroger sur la signification et les conséquences qu'induisent ces formes de notation qui se parent du manteau de la scientificité par l'introduction de calculs complexes. Pour ce faire, nous mettrons brièvement en perspective les différentes représentations, règles et techniques qui, régulièrement ont été revues et corrigées dans l'histoire de cette entreprise publique en matière de notation et d'appréciation du travail².

1. Nouvelles règles de gestion, volet de la réforme sociale, décision n° 1007 du 26 juin 1992.

2. Le caractère «scientifique» dont s'honorent les services RH est le plus souvent le fruit d'apports des consultants, cabinets d'études, instituts de formation, voire de chercheurs qui construisent des définitions savantes de la compétence. Cette normativité pose un véritable problème épistémologique

Nous montrerons également que plus la standardisation des référentiels de compétence devient déterminante dans les modes d'organisation du travail et de gestion des carrières, plus ces paramétrages semblent découper de façon normative les réalités effectives du travail et plus la production locale des règles paraît au contraire présenter des caractères incontrôlables, et finalement difficilement observables³. Au fond, en se saisissant des clés de la décentralisation, nous pouvons constater que l'employeur semble vouloir se prémunir de tous regards critiques et cherche à renforcer un pouvoir local en s'octroyant une expertise sur la valeur du travail qu'il devait partager jusqu'alors avec les syndicats.

LA TRADITION ÉGALITARISTE DU SECTEUR DEPUIS 1945

Même sous une forme rigide et complexe, le statut général de la fonction publique de 1946 introduisait pour son époque une vision «révolutionnaire» de l'évaluation des fonctionnaires⁴. Parce que les possibilités de carrière étaient nombreuses (concours externe d'après diplôme, concours interne d'après ancienneté, avancement automatique, mobilité interne entre secteurs d'activité, détachement interministériel, etc.), la notation est progressivement devenue un élément déterminant des chances de conduire un parcours, comme, par exemple, de figurer en bonne place sur une liste d'aptitude ou sur un tableau d'avancement. Selon les ministères, les secteurs d'activité ou les niveaux hiérarchiques, la note, introduite par le décret de 1959⁵, était attribuée généralement en enregistrant l'ancienneté afin de «coller» aux avancements, d'échelon et de grade, prévus par la législation. Mais elle était également déclinée pour exprimer un tant soit peu la manière de servir et pour relever, si nécessaire, les fautes professionnelles graves.

Les orientations et pratiques au sein du ministère des PTT se sont situées plutôt en marge des textes réglementaires. Elles ont consisté davantage qu'ailleurs à porter une appréciation sur la conduite de l'agent. La note se déclinait alors en trois composantes :

sur le terrain où il s'agit en permanence de s'interroger et d'interroger le sens de ce prêt-à-penser objectif.

3. Comment observer la production locale de règles si les stratégies locales incluent le fait de masquer les preuves de ces pratiques ; au-delà de nos entretiens, de nos observations ponctuelles, comment saisir dans la durée (et quelques fois dans les réseaux virtuels), les dérapages, les dérives de ces pratiques que les acteurs tentent de dissimuler ?

4. L. Rouban et J.-L. Bodiguel, *Le fonctionnaire détrôné ?*, Paris, PFNSP, 1991, p. 181.

5. Le décret du 14 février 1959 codifie la notation des fonctionnaires par une note allant de 0 à 20.

- la première, de 1 à 5, exprimait le rendement de l'agent ;
- la deuxième, de 1 à 5 appréciait la manière de servir ;
- la troisième, note littérale (de A à D), pointait, tout en tenant compte de l'ancienneté, le rapport de l'agent à son administration.

Elle constituait un véritable passeport pour toutes les demandes de mutation, compte tenu des garanties prévues par le contrat liant l'employeur, l'État et le fonctionnaire. Elle permettait, par le truchement des fiches de vœux, d'obtenir une mobilité géographique (la fameuse «mutation» synonyme de retour au pays), moyennant un moindre contrôle de l'agent sur le choix de sa première affectation, et évidemment beaucoup de patience (plusieurs années...). Au total, la grande majorité des agents effectuant leur travail avec régularité, sans faute grave, se voyaient attribuer la même note: le fameux «4.4.C».

S'il dérogeait quelque peu aux dispositions valables pour tous les fonctionnaires, le choix de ce système a eu manifestement pour effet de stimuler l'encadrement des agents dans les secteurs où la productivité de la main-d'œuvre était essentiellement recherchée dans les années 1970, comme aux centres de tri postaux ou aux centres d'exploitation téléphonique. Les souvenirs fréquemment rapportés par certains agents, témoignent de cette surenchère dans les cadences de tri au «casier», ou bien dans le câblage téléphonique. L'objectif était de rechercher une meilleure reconnaissance par la hiérarchie. Exceptionnellement, un «5» dans la note («5.4.C» ou «4.5.C»), signifiait que l'agent s'impliquait plus que les autres (trier régulièrement cinq ou six cassettes de lettres au lieu des quatre habituellement réclamées dans l'heure, par exemple). Cette performance, à brève échéance, débouchait sur l'attribution d'une position de travail moins astreignante, ou plus noble, comme un poste de comptable en cabine postale, ou une situation de «faisant de fonction de» (remplacement ponctuel d'un supérieur hiérarchique). Bien qu'en 1983 le Conseil d'État ait annulé ce dispositif propre aux PTT, en rappelant l'esprit des décrets de 1959, ce système a malgré tout perduré jusqu'à la réforme de 1991 qui a séparé les deux opérateurs nationaux en modifiant considérablement le cadre de gestion des personnels statutaires.

RÉFORMES ET CONTESTATION JURIDIQUE SUR LES MODES D'ÉVALUATION

Par l'instruction du 26 janvier 1993 à La Poste et les instructions 1 005 et 1 007 du 26 juin 1992 à France Télécom, la «notation» est remplacée

par l'«appréciation» qui prend désormais une place prépondérante dans tous les éléments de la carrière et principalement dans la promotion. Suite aux processus de mise en place d'une grille de classification hiérarchisant selon les niveaux de fonctions (perte de la notion de grade, de l'avancement automatique à l'ancienneté), les nouvelles règles du jeu définissent des prérequis de compétences à posséder pour occuper les postes. Cette phase d'appréciation octroie au supérieur hiérarchique le pouvoir de juger le «professionnalisme» de l'agent, sa contribution aux résultats, sa capacité à maîtriser son poste et à développer ses «compétences». Pour ce faire, le système instaure pour tous les agents, un entretien annuel dit «de progrès» dont l'intérêt proclamé est d'établir un échange entre l'agent et son encadrant. L'appréciation qui résulte de cet entretien doit permettre de fixer des perspectives d'évolution, d'examiner les actions de progrès requises vis-à-vis du fameux triptyque, «savoirs, savoir-faire, savoir être» et d'établir conjointement les formations nécessaires pour y parvenir. L'issue de ce bilan individuel se traduit également par une note littérale (A-B-C-D), ainsi qu'une note chiffrée (de 0 à 5) pour exprimer le «potentiel» du fonctionnaire. Cette évaluation est évidemment déterminante pour passer le cap de présélections sur dossiers, puis des sélections de la promotion interne dont les règles sont également réécrites par l'abandon du concours et la mise en place de l'EDA, «l'examen d'aptitude».

Les organisations syndicales et divers mouvements individuels et collectifs depuis 1993, ont voulu freiner ce système d'évaluation jugé trop subjectif car favorisant un système de cooptation locale renforçant le pouvoir partial de la hiérarchie⁶. Sans contrôle réel, les représentants du personnel craignaient que cet entretien connaisse des dérives multiples : test de personnalité, examen de l'adhésion aux croyances managériales, mesure de l'identification aux discours sur le client solvable, etc. La confrontation s'est d'ailleurs poursuivie sur le plan juridique entre la direction et les syndicats opposés aux contenus des instructions de 1992 et au décret de 1995 alors en préparation.

6. Retenons, par exemple, les divers recours individuels (affaire Gaillard) et la mobilisation de certains syndicats (FO, SUD) qui ont conduit le Conseil d'État à annuler le 21 décembre 1994 l'instruction du 26 janvier 1993 relative à l'appréciation à La Poste et, par voie de conséquence, l'instruction 1007 de France Télécom (confirmation du 15 décembre 1997 pour excès de pouvoir de la part du président du conseil d'administration de France Télécom par le Conseil d'État). Cette mobilisation juridique s'est poursuivie entre la direction et les syndicats opposés aux contenus des instructions de 1992 et au décret de 1995.

Parce qu'il y est, à nouveau, plus question de «notation» que «d'appréciation», le texte du décret, après avoir été examiné au Conseil supérieur de la fonction publique⁷, puis au Conseil d'État⁸, paraît finalement en avril 1996 et se substitue aux dispositions de 1959 se rapportant à la notation des fonctionnaires de La Poste et de France Télécom. Il oblige à l'examen de «la valeur professionnelle» de l'agent, selon quatre niveaux (A, B, C, D) et renforce le caractère obligatoire du bilan de compétences, «l'entretien annuel de progrès». En ce qui concerne les éléments à prendre en compte dans l'appréciation, le projet d'arrêté réglementaire s'avère moins précis et, si l'arrêté du 31 mai 1996 liste des éléments, c'est sans toutefois préciser le poids respectif de chacun des critères retenus. C'est pourquoi au Comité technique paritaire du 14 mai 96, les organisations professionnelles mettent l'accent sur le renversement du rapport de force en faveur de l'employeur, ainsi que sur les abus de pouvoir potentiels qui peuvent naître de l'absence de règles unanimes et de procédures collectives précises.

En rappelant le chaînon manquant qui traditionnellement éclaircissait les relations entre le droit et son traitement par les règles et procédures, cette contestation déplace la confrontation sociale sur le plan juridique et notamment sur le fonctionnement paritaire. Elle signale, de fait, l'émiettement, la perte possible d'un équilibre collectif devant les pratiques d'autoréglementation de l'entreprise. L'absence d'instructions permet ainsi de ne pas afficher les éléments précis à prendre en compte dans l'appréciation de chaque type d'emploi, et autorise la création d'instances à la seule initiative de l'employeur, comme les «commissions régionales d'harmonisation» qui autorisent, dans chaque région, à corriger et lisser les notes des agents en fonction d'un quota discrétionnaire.

LES COMPÉTENCES PRISES DANS LES DÉRIVES DE LA PRODUCTION LOCALE DES RÈGLES

Il semble bien que l'employeur ait cherché à donner à ses représentants locaux, tout en surveillant étroitement leur pratique, une partie importante du pouvoir de mise en œuvre du décret pour diversifier le sens donné aux «valeurs» qui sont attribuées aux quatre niveaux de la nouvelle notation. La compréhension des stratégies managériales devient alors centrale pour saisir le rapport contradictoire qui s'établit entre les prérequis d'un emploi, tels qu'ils sont définis par le répertoire

7. 24 octobre 1995.

8. 12 décembre 1995.

des métiers et la mise en œuvre dans la durée de la politique d'évaluation. Pour preuve, il suffit d'observer la multiplication de fiches de poste de travail régulièrement réécrites par les responsables de département, puis soumises à la signature des agents, dans le but de modifier les prérequis d'emploi, les critères d'appréciation de la fonction et enfin les éléments du bilan annuel, sans que ces fréquentes modifications ne fassent l'objet par ailleurs d'une harmonisation entre établissements, ni d'une mise en concordance avec les descriptifs collectifs prévus par les classifications. Si les critères et le champ de l'appréciation ne cessent de changer, n'est-on pas en droit de s'interroger sur le sens de cette appréciation?

Notre enquête au sein d'une agence fait apparaître, en suivant les évolutions de l'appréciation sur les années 1994-1998, que les craintes syndicales se sont vues très largement confirmées. De fait, alors que les appréciations auraient pu logiquement induire une continuité avec les niveaux de l'année précédente (soit A ou B en 1996), un très grand nombre d'agents ont vu leur note automatiquement descendre à C voire à D en 1997 (pour les 2/3 des agents non-cadres des classes 1 et 2). Les raisons invoquées sur l'établissement commercial observé sont multiples, mais paradoxalement, il apparaît pour l'essentiel que la baisse de la note résulte moins d'un manque d'expérience ou d'une déficience des savoir-faire de l'agent que d'une impossibilité pour celui-ci de «faire valoir⁹» sa valeur professionnelle, étant donné sa «jeunesse sur le poste tenu». Ce résultat logique a, *de facto*, concerné plus de la majorité des personnels, ceux-ci ayant forcément connu une mobilité fonctionnelle pendant les réorganisations ininterrompues depuis 1994.

On peut observer également une différence entre d'une part, l'appréciation des compétences telle qu'elle est notifiée en bas de page par le supérieur direct dans le document d'entretien annuel, et la valeur de la notation d'autre part, revue et corrigée par les commissions d'harmonisation où ne siègent que les chefs de services, les responsables ressources humaines et les chefs d'établissements. Ce droit régalien au «lissage» des notes par les chefs d'établissements comporte donc tout un processus de métamorphose dans l'établissement de la valeur de l'agent qui n'est pas sans poser de réelles difficultés aux instances syndicales dont il faut

9. Ce «faire-valoir», plus proche de la valeur marchande de Soi, ne va-t-il pas progressivement supplanter le trop normatif «savoir être», limité à l'adaptabilité encombrante d'un comportement standard?

également interroger l'absence ou du moins, l'insuffisante décentralisation sur le terrain.

Plus généralement, on a pu recenser des formes différenciées de mise en œuvre des outils d'évaluation. Tel établissement fera référence à sa propre méthode par un «Carnet de valorisation de montée en compétences» pour valider les connaissances nécessaires au métier d'accueil téléphonique. Tel directeur d'unité abandonne les niveaux A, B, C, D au profit d'une notation 1, 2, 3, 4. Tel autre encore préfère conserver l'évaluation de l'entretien avec les critères Exceptionnel, Excellent, Satisfaisant, Insatisfaisant. Certains directeurs commencent à appliquer des supports d'autoévaluation intitulée Araignée pour l'autodiagnostic et d'autres encore, expérimentent la mise en œuvre du logiciel Gingo et ses arbres de connaissance¹⁰.

Nous terminerons cette brève mise en perspective par la description d'une déclinaison locale. Le service Pilotage de l'emploi, secteur clé du Bureau des ressources humaines de cette agence parisienne, a fait l'objet d'une annonce dans la presse interne pour avoir appliqué une construction «maison» d'un «référentiel» d'évaluation, c'est-à-dire un mode de calcul de l'appréciation édifié d'après les nouveaux cœurs de métier prescrit par la DRH. Ce référentiel est utilisé en cas de promotion locale. Sans communication directe avec les agents sur ce nouveau mode de calcul, l'appréciation élargit les activités d'une fonction en listant chacune des compétences nécessaires, puis y introduit un degré de polyvalence supplémentaire et anticipe, par là, la réorganisation du travail de l'année à venir ainsi que l'entretien annuel de compétence de l'année future.

Le mode opératoire mis au point, rapporté ici en exemple, concerne le «métier» d'un agent en «administration des ventes» (ADV). Dans un premier temps, le «cœur de métier» issu du Catalogue ressources humaines décrit cinq types d'activité pour l'agent ADV; à ces cinq activités génériques, on lie une série de compétences exigées:

1. analyser, traiter et suivre les réclamations non désamorçées (13 compétences);
2. analyser, traiter et suivre les litiges (neuf compétences);

10. M.Vautier et P.Lévy, *Les arbres de connaissances*, Paris, La Découverte, 1992. Voir à ce propos le premier article de cette partie.

3. analyser, traiter et suivre la demande à partir du bon de commande (sept compétences) ;
4. assurer les activités élémentaires de gestion administrative (dix compétences) ;
5. assurer et maintenir la qualité des données des fichiers (cinq compétences).

Toutes les compétences formalisées pour chaque activité seraient fastidieuses à expliciter ici. La plupart se recoupent, voire sont identiques parce qu'elles sont génériques :

- connaître le système d'information du domaine ;
- connaître les produits et services de France Télécom ;
- connaître les règles de livraison.

Ou bien elles se présentent comme des spécificités fonctionnelles sur le mode du «savoir» :

- savoir identifier et diagnostiquer une anomalie de recouvrement ;
- savoir réaliser une enquête ;
- connaître les circuits d'élaboration des contrats...

Ce nouveau mode de gestion introduit de la confusion en raison de la double légitimité construite d'une part, par cet outil local des services Ressources humaines et d'autre part, par les descriptions légales des titulaires sur leur poste de travail. La construction RH, qui impose une sélection entre les compétences génériques et les activités du «cœur de métier», s'affronte ainsi aux descriptions réalisées par les agents eux-mêmes en termes de tâches effectivement assumées, ou d'activités et de compétences reconnues à l'occasion de la certification Qualité, voire lors d'une réorganisation locale comme ce fut le cas de l'ADV sur cette agence au début de l'année 1998¹¹. Ces procédés dégagent donc des vues contradictoires. En fait, semblent se confronter une vue d'en haut qui fait correspondre le référentiel d'évaluation avec le catalogue général «métiers» et une vue d'en bas qui établit un descriptif plus immédiat, mais non moins abstrait, du poste de travail. L'une comme

11. En ce qui concerne le cas des services ADV dans les agences France Télécom, la polyvalence introduite provient essentiellement de la démarche de décentralisation des activités qui, autrefois, échouaient aux établissements de facturation (Centre de facturation régional), telles que la gestion des prélèvements automatiques, les anomalies de taxation ou de prestations diverses qui perturbaient l'édition d'une facture.

l'autre, cependant, tendent à attribuer un blanc-seing à la prescription du travail et à la définition d'un système de règles applicables à tous.

Le pilotage de l'emploi local de cet établissement parle donc de « construction d'un référentiel » d'évaluation particulièrement maniable en cas de présentation à une promotion; celui-ci prend en compte les consignes du « Catalogue des Compétences » de France Télécom, élaboré en 1997 et détenu par les services ressources humaines, et prévoit deux tableaux croisés entre :

1) d'une part les activités et cinq items d'appréciation (exemple fictif) :

	Maîtrise (coeff.4)	Expertise (coeff.4)	Pratique courante (coeff.3)	Connaissance théorique (coeff.2)	À développer (coeff.1)
Activité 1	X				
Activité 2	X				
Activité 3			X		
Activité 4				X	
Activité 5			X		

2) d'autre part, les compétences requises pour une activité et les cinq items d'appréciation (exemple fictif) :

Activité 5	Maîtrise (coeff.4)	Expertise (coeff.4)	Pratique courante (coeff.3)	Connaissance théorique (coeff.2)	À développer (coeff.1)
Compétence 1	X				
Compétence 2	X				
Compétence 3			X		
Compétence 4				X	
Compétence 5			X		

Le support explicatif précise toutefois aux examinateurs : pour les deux premières colonnes, une seule croix doit être portée, soit dans la colonne Maîtrise, soit dans celle Expertise par rapport à la fonction exercée, sinon la moyenne serait faussée. La plupart du temps, la fonction sera plus appréciée en maîtrise qu'en expertise, à part, peut-être pour les soutiens.

L'application de coefficients pour chaque colonne quantifie alors l'avis de l'examinateur :

les deux premières colonnes sont affectées d'un coefficient 4 ;

la colonne 3 est affectée d'un coefficient 3 ;

la colonne 4 est affectée d'un coefficient 2 ;
la dernière colonne est affectée d'un coefficient 1.

On obtient ainsi, sur l'exercice choisi pour les activités (premier tableau) :

$8 + 6 + 2 = 16$ pour cinq activités, soit $16/5 = 3,2$ points de moyenne.

On obtient de même, pour les compétences dans une activité (deuxième tableau) :

$8 + 9 = 17$ points pour cinq compétences, soit $17/5 = 3,4$ points de moyenne.

Soit, dans ce cas, une moyenne qui reflète un avis global «satisfaisant» car, pour chaque moyenne obtenue, correspond une appréciation :

Si la moyenne se situe entre 1 et 2 points, le thème est apprécié insuffisant ;

Si la moyenne se situe entre 2 et 3 points, le thème est apprécié à développer ;

Si la moyenne se situe entre 3 et 4 points, le thème est apprécié satisfaisant ;

Si la moyenne est égale, ou, supérieure à 4 points, le thème est apprécié exemplaire.

On le voit, cette méthodologie locale présuppose une rationalité objectivement mesurable du rapport existant entre l'accomplissement d'une opération par un agent, quel que soit son niveau de formation, son expérience, sa qualification etc., et la codification des aptitudes nécessaires en termes de compétences requises pour conduire cette activité.

Pourtant, on peut douter fortement de la possibilité pour l'encadrement intermédiaire de pouvoir ainsi isoler, vu la complexité des situations de travail, à la fois une activité l'une après l'autre et les référentiels de compétences qui devraient accompagner chacune de ces activités, l'ensemble étant à réaliser dans une même période pour les agents du service.

Enfin, on peut se demander si, sûrs de posséder la bonne méthode et le bon outil adéquat, les managers ne s'éloignent pas alors encore un peu plus de l'intelligibilité des actes de travail construits par les agents dans leurs services ?

UNE AUTORÉGLÉMENTATION QUI ORGANISE LA COMPÉTITION

Les usages très divers de la notion de compétences nécessitent une interrogation sociale sur sa construction dans l'entreprise. Nous avons tenu à explorer, pour notre part, ces usages dans les pratiques de gestion sous trois angles :

- juridique, tout d'abord, dans la mesure où les pratiques d'autoréglementation locales focalisent un nouveau rapport de force ;
- technique ensuite, dans la mesure où le dispositif cherche à se parer d'une objectivité mathématique et propose à tous d'intérioriser un schéma normatif d'autoévaluation ;
- organisationnel, puisque ce sont les managers locaux, sous contrôle de leur hiérarchie, qui s'imposent comme juges et parties de la mesure de la valeur du travail alors même que le pouvoir des instances de contrôle du personnel s'affaiblit.

C'est au moment où les managers produisent un discours sur les parcours qualifiants, l'initiative, la responsabilité, la créativité via le développement des compétences que se mettent en place des formes de description et d'appréciation paradoxales voire contradictoires.

La cohérence organisationnelle recherchée (mesure scientifique de l'implication au travail, pléthore de statistiques) risque de renforcer l'état de désagrégation des équipes, le manque de cohésion dans les groupes et de faire supporter l'incessante « modernisation » aux agents un peu plus « fatigués » de tant de regards qui pèsent sur l'appréciation de leurs qualités...

Au-delà des potentialités de contrôle social fourni par les nouveaux outils de gestion, c'est la propension de l'entreprise à créer ses propres systèmes de référence, à s'autoréglementer qui pose problème face aux intérêts divergents dont sont porteurs les groupes sociaux qui y travaillent. Les effets de cette mise en œuvre sur les individus et les groupes permettent d'observer les évolutions des cadres légitimes de la négociation collective dès lors que les critères d'évaluation de la performance, l'acquisition des compétences, les rythmes de travail, l'étendue des tâches, les trajectoires et l'introduction de parts variables dans le salaire, sont désormais à « négocier » individuellement avec le supérieur hiérarchique direct... Il reste à se demander comment les agents peuvent contester cette dérégulation qui affecte l'appréciation de leur engagement au travail...

PARTIE 2

À L'ASSAUT DES CATÉGORIES PROFESSIONNELLES

L'attrait d'une réflexion sur la décomposition/recomposition des groupes professionnels ne varie-t-il pas au gré des attentes sociales et de la confrontation qui les porte? En 1964, Henri Mendras constatant l'évolution du monde agricole, annonce «la fin des paysans¹» et avec cette disparition, la perte d'un mode de vie social et culturel. Au même moment, Serge Mallet invente une «nouvelle classe ouvrière²» qui prendrait son essor à partir des modes de revendications et des emplois occupés par les «techniciens». Dans les années 1980, on assistera à la montée en puissance des figures «supérieures» de l'ingénieur et du manager comme fer de lance de la modernité. Depuis, certains sociologues³ ont évoqué l'érosion des catégories professionnelles et soulignent désormais pour la décennie 90 une individualisation croissante, allant jusqu'à parler de l'éclatement de la constellation «cadres» au point que cette dernière, à la fin de ce siècle, connaît une précarité similaire à celle des ouvriers du début du siècle (horaires, instabilité, fragilité...)⁴.

Au-delà du poids relatif accordé aux données statistiques, aux facteurs culturels ou au découpage catégoriel, ces mises en perspective ont contribué à clarifier les modes de catégorisation et de mise en hiérarchisation des groupes professionnels enclins pourtant à vivre sur le terrain de la pratique sociale des évolutions permanentes. En explorant les liens qui se tissent entre travail, groupes professionnels et identité sociale⁵, les trois articles présentés dans cette partie, apportent leur contribution à la connaissance de ces processus.

Si la question du découpage des catégories en fonction des nomenclatures existantes nous intéresse peu ici, en revanche, s'interroger sur les rapports entre le champ social construit à partir de la notion de compétence et les groupes professionnels s'avère un angle de vue captivant. En

1. H. Mendras, *La fin des paysans*, Paris, PUF, 1964.

2. S. Mallet, *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Le Seuil, 1963.

3. Ensemble de constats qui émanent, par exemple, de Y. Lucas et C. Dubar (dir.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Lille, Presses universitaires de Lille, 1994.

4. A. Pichon, «La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs. De l'homogénéisation à la différenciation sociale», *Travail et Emploi*, n° 80, septembre 1999, p. 59-75.

5. Comme initié par C. Dubar et R. Tripiet, *Sociologie des professions*, Paris, A. Collin, 1998.

quoi le recours à la logique compétence, dont l'utilisation est multiple et variée dans les modes de gestion de la main-d'œuvre, participe-t-il d'une illusion sociale sur l'existence de compromis plus aisés dans l'accès aux catégories ou aux emplois? En quoi les salariés sont-ils contraints à s'identifier à des configurations professionnelles de plus en plus mouvantes et complexes? D'un modèle passé de la compétence enracinée dans la catégorie «cadre» à sa diffusion hégémonique sur l'ensemble des hiérarchies professionnelles (élargissement des savoirs requis, performance omniprésente, responsabilisation et individualisation accrue...), quelles modalités d'absorption et de rejet observe-t-on? Quelles normes de socialisation sont alors produites? Avec quelles valeurs sociales? Et quelles en sont les conséquences sur les identités de métier?

La compétence professionnelle n'est pas incompatible avec l'exclusion sociale, l'identité de métier avec la non-reconnaissance. Être l'agent d'accueil commercial soumis à la pression du flux de clientèle ou être rivié à la cadence des gestes sur sa chaîne de montage, n'est-ce pas la même relation de subordination? Être dans l'impossibilité de se parler entre deux postes de travail ou conjuguer ses savoirs en réseaux de façon éphémère, sans avoir le temps de modeler de possibles contre-pouvoirs, n'est-ce pas la même opération de segmentation désolidarisante?

Quelle différence entre les quotas de production décidés en amont et la prétendue «dictature du client» qui impose désormais une production par l'aval? La différence tient peut-être en ce qu'il devient difficile de développer des «Bayards de l'usine⁶», toujours en alerte pour dénoncer les abîmes de ce renversement. Au fond, si les agents d'accueil commerciaux de France Télécom perdent pied et se sentent «hors ligne», si le technicien d'Air France pressent l'approche compétences comme une déstructuration de l'identité de métier, et si le management prescrit davantage de contraintes individuelles dans une équipe de cabiniers d'une PME métallurgique, c'est peut-être que l'approche par les compétences est devenue l'occasion inouïe, non seulement de rendre floues les frontières professionnelles (élargir les missions, gagner en productivité), mais également, d'éclater les représentations sociales et syndicales. La capacité de résistance et la transmission de la mémoire collective sont affaiblies.

6. C.Thuderoz, *La boîte, le singe, le compagnon : syndicalisme et entreprise*, Paris, CNRS, 1994.

Le trait commun à ces trois analyses est sans doute la question que pose l'approche par les compétences à la fois aux dimensions du collectif (est-ce la catégorie, l'équipe, le service, le réseau, l'entreprise?) et aux relations contractuelles qui mettent en jeu une ambivalence entre travail et emploi (compétences initiales achetées sur le marché du travail et formes de flexibilité, de polyvalence élargies en interne). Ces deux aspects qui concernent le collectif et le contrat conduiraient ainsi à privilégier un nouveau type de rationalisation psychosociale qui s'attaquerait davantage à l'individu sommé de «liquider» son passé, ses origines sociales et communautaires pour s'adapter à l'urgence, au savoir-être fantasmé dans le mythe du battant, dynamique, mobile et sans faille, car montrer sa souffrance serait insupportable au reste du groupe⁷.

En ce sens, Guy Friedmann, pour sa part, invite dans un article sous forme de récit, à observer l'exacerbation de la performance, l'envahissement par le quantitatif, la frénésie de surveillance qui acculturent et dépersonnalisent les agents commerciaux du secteur public. Louis-Marie Barnier conclut au renversement du rapport de force au profit de la direction d'entreprise qui s'octroie le pouvoir de classer et de renverser la «cohérence» de l'ancienne catégorie ouvrière. C'est cette déstructuration des modes de l'agir ensemble qui est aussi étudiée par Sylvie Voegele et Patrick Rozenblatt lorsqu'ils mettent en perspective les tensions entre l'histoire des connaissances ouvrières, les modes de coopération construits dans le travail de maintenance à l'intérieur du «corps» des cabiniers et l'injonction du management à faire tourner sans conflit une organisation coordonnée où règne une concurrence interindividuelle.

Cette réécriture managériale des organisations et des groupes, fonctionne-t-elle pour autant sans tensions? Loin de renforcer la coopération, elle inciterait davantage à encourager les comportements individualistes, la concurrence sur les emplois et l'instabilité des relations. Toutefois, si cette réorganisation «programmée» du travail effrite les différents groupes professionnels, l'équilibre psychique individuel, désintègre certains, mais permet peut-être aussi la réintégration d'autres, elle ne semble pas s'appliquer sur les mêmes registres, ni avec les mêmes conséquences selon la catégorie et les représentations du lien social au travail. On peut notamment se demander par quels schèmes et durant combien

7. M. Pezè, «Corps et travail», séminaire «Travail et mobilités», séance du 17 mai 1999.

de temps l'individu parviendra à intérioriser la contrainte autrefois supportée par le groupe et ses formes hiérarchiques.

LES AGENTS D'ACCUEIL SOUS L'EMPRISE DE LA GLORIFICATION DU COMMERCIAL

GUY FRIEDMANN

Je n'ai pu m'empêcher de sourire lorsque j'ai aperçu dans la foule d'une terrasse, une personne empressée de s'isoler, son récepteur collé à l'oreille, tentant de converser secrètement dans le brouhaha et le vacarme automobile. Je me suis mis alors à songer à la façon dont certains collègues de l'agence tournaient en dérision cette énième formule d'achat de téléphone portable. À eux qui, ce matin même, en coulisse, se plaignaient d'un manque d'approvisionnement et de la déconcertante incohérence d'un programme informatique pour gérer à temps la vente de ces petites merveilles techniques dans la foulée d'une campagne publicitaire qui déferlait sur nos écrans.

La semaine passée, cette équipe d'accueil réputée pour sa loyauté, son dynamisme et ses compétences soigneusement sélectionnées, avait même cessé le travail toute une journée pour interpellier la direction de l'agence sur cette organisation anachronique. Le directeur avait refusé de les recevoir; la responsable du département, quant à elle, déclarait son impuissance à satisfaire la liste de doléances et renvoyait la solution de la plupart des problèmes aux échelons régionaux ou nationaux. Mais ces événements n'étaient pas exceptionnels, les politiques de décentralisation, la multiplication des marchandises, les apprentissages renouvelés aux outils et aux techniques perturbaient une grande partie des personnels qui vivait une perte évidente de ses repères professionnels.

En cet hiver 1997, les techniciens de la maintenance informatique, les attachés commerciaux, les agents de gestion et les agents de l'accueil téléphonique s'engagent dans des conflits aléatoires, dispersés, aux soutiens syndicaux sporadiques et quelquefois absents. Le «management de proximité» donne, pour sa part, l'impression d'un cercle restreint, sachant utiliser le secret, la détection des aspects les plus subtils de nos

personnalités, tout le monde n'étant pas invité aux « choix stratégiques » de développement. Je côtoie à ce moment, des « rebelles », frustrés de ne pas partager les nouveaux signes de la réussite, amers d'être tellement assimilés à des « déviants » et souvent partagés entre l'atermoiement vaincu, le sentiment de désarroi, l'adhésion passive et les sursauts de vigilance, une fougue théâtrale qui incarne à elle seule, une issue, un contre-pouvoir, une résistance intérieure capable de reprendre à son compte l'héroïsme syndical des années passées, une maîtrise de l'instant à réinventer dans les grèves du zèle, les arrêts de travail, les débrayages, la nécessité de faire intervenir l'inspection du travail¹...

Ces mouvements excédés, ces gestes ultimes, ces soubresauts de conflits, ces scansions dans l'euphorie commerciale, exprimaient-ils seulement un désarroi face à une rupture de stock ou à une déconvenue informatique? Cette amertume traduisait-elle une accumulation de tensions plus profondes, une incertitude, une inquiétude, une souffrance d'un genre nouveau? Cristallisait-elle ces mouvements dissonants, cette sorte d'ambivalence qui commençait à secouer chacun d'entre nous à l'aube d'une nouvelle manière d'exprimer sa force, de se faire des amis ou des ennemis, d'organiser notre travail dans l'émulation compétitive, de concevoir nos comportements dans une entreprise dont on nous répétait que la vocation première était maintenant de vendre surtout ses produits?

La course à la productivité propulsait de plus en plus sur le devant de la scène managériale nos vénérables « compétences ». L'aventure mondiale des télécommunications ne supporterait pas de contestation, même partielle et surtout pas à la base. Quelles failles alors s'entrouvraient entre notre participation réclamée à grands cris et l'évaluation de notre travail? Au moment même où les services d'accueil devenaient une vitrine de la réussite de l'entreprise nationale et plus généralement de notre modernité sociale contemporaine, qu'en était-il de notre identité? Y avait-il une crise de confiance et laquelle? Dans notre sentiment d'appartenance à l'entreprise? Dans la façon de reconnaître un sens à l'action quotidienne de chacun? Vis-à-vis de nos carrières, de nos métiers, de la solidarité d'équipe, de tout ce qui alimente notre relation au travail?

1. Je pense notamment aux agents qui furent obligés de poursuivre l'activité d'accueil alors que les espaces de réception étaient en travaux pendant plusieurs mois et devaient ainsi s'accommoder, tout comme les clients, du bruit infernal des marteaux-piqueurs, de la poussière, du froid...

DE LA MÉTHODE...

En quelques années, France Télécom s'est engagée dans une transformation radicale de son organisation, une modification à la fois de son statut, de ses hiérarchies professionnelles et de ses règles de gestion, et enfin, dans une réorientation globale de ses stratégies industrielles, financières et commerciales. J'ai traversé ces périodes tumultueuses comme si ces réformes réfléchissaient des figures à l'infini, accélérant une «modernisation» éternellement transitoire. C'est à travers mon expérience personnelle, à la fois longue et intermittente, que je décris ces interrogations, ces situations complexes, bouleversées ces dernières années par tant d'événements entrecroisés. Ma triple «appartenance» à l'entreprise, à l'université, puis à l'activité d'expertise a forgé plus qu'une simple addition de rôles dans le cadre d'une immersion de longue durée; les scansions, les allers-retours tout au long de cette expérience partagée ont construit ce «double lien» issu de l'engagement événementiel et d'un travail de distanciation². Il faut par conséquent dépasser le risque de réduire l'analyse à un règlement de compte, chacun pouvant à son insu décliner sa mémoire de façon sélective à la lueur des turpitudes présentes, ou aux «points de vue» de ses différentes positions successivement occupées³.

Mon unique regard ne suffit évidemment pas à comprendre ces périodes clés où la totalité de cette administration cherche à se métamorphoser sous nos yeux en organisation d'avant-garde afin de se maintenir au quatrième rang mondial des opérateurs de télécommunications. Le risque existe alors pour moi de présenter au travers de cette chronologie subjective, un passé recomposé, embelli, d'idéaliser un âge d'or d'une culture professionnelle passée et simplifiée. Dans les revues internes, le foisonnement d'images encourageantes met en scène les discours du «haut» et du «bas» des hiérarchies dans une toute-puissance de la volonté et de la réussite. Cet imaginaire présenté comme le seul viable semble entacher et tronquer les perceptions de chacun au point

2. N. Elias, *Engagement et distanciation*, Paris, Fayard, 1993.

3. Sous certaines conditions d'indépendance (vis-à-vis des autres acteurs), de loyauté (garantie de l'anonymat), et du désintérêt financier (sans contrat spécifique, sans enjeu de carrière), j'ai voulu rendre compte et exposer le fruit de cette longue traversée personnelle; faudrait-il qualifier cette démarche de «clandestine» pour autant? (Pour souscrire aux propos de Michel Villette sur les degrés de liberté de l'ethnologue en entreprise. «Qui peut ausculter une entreprise?», M. Villette, *Sciences humaines*, n° 5, 1991, p. 19-21).

de renouveler cette espèce de cécité croisée qui anime et entretient de façon permanente les groupes, les réalités cachées de «la mise au travail» dans les groupes. En collectant depuis plusieurs années des documents les plus courants, en prenant des notes et en interrogeant de façon irrégulière des collègues de tout niveau hiérarchique et professionnel, peu à peu, j'ai perçu un morcellement dans les portraits habituellement colportés d'une entreprise innovante, fière de ses conquêtes industrielles.

PREMIÈRES IMPRESSIONS, PREMIÈRES QUESTIONS

D'un côté, nous sommes assaillis par la force magique des mots; les annonces distillent un vocabulaire omniprésent, précis et abstrait à la fois, dont la force offensive est propagée par d'innombrables relais, affichages, journaux, plaquettes vantant les résultats d'un dispositif innovateur telles les réunions téléconférence et télévidéo, ou les rencontres en réseaux où l'on s'imprègne de toute une pharmacopée éclectique, pompeuse et frénétique: «Appropriez-vous l'engagement de France Télécom», «Cap sur la performance», «Devenez porteur d'action avec la charte client», «Cap 98, on passe à l'action», «Et si demain je changerais de métier?» «À l'écoute du terrain, les acteurs ont la parole», «Équipes-client: la révolution culturelle»... Chaque agent est devenu dès lors un «client» interne de l'Unité locale. Par exemple, pour nos collègues chargés de la maintenance informatique, à une époque, une plaquette rappelait aux personnels de l'agence qu'après avoir sondé et écouté nos remarques, le seul indicateur qui comptait vraiment, c'était bien notre sourire... Et notre directeur d'agence, d'écrire:

Le sourire, celui que vous adressez à votre client, interne et externe, celui que vous vous adressez à vous-même, parce que tout fonctionne bien...

Dernièrement, un immense tableau, incontournable, a été installé dans le couloir qui conduit à l'accueil téléphonique, «au 14⁴»; ce tableau informe le personnel sur le classement de l'agence dans le challenge «Qualité globale», son rang mensuel, hebdomadaire et quotidien, à l'échelon régional et national...

De l'autre côté, nous cumulons l'univers de la peine et de la panne, les impasses, une certaine désorientation, des ramifications de plus en plus

4. Le service accueil téléphonique des agences de France Télécom était appelé le «14» avant que celui-ci ne devienne le «1014» en référence au numéro d'appel disponible pour tout un chacun depuis un poste téléphonique.

éphémères dans l'organisation, des informations en trop grand nombre, un sentiment d'impréparation aux soudaines décisions. Derrière la précipitation inconfortable, c'est l'urgence du travail, l'imperturbable agitation humaine, quelquefois indifférente à la domination qui se trame. Les opérations les plus simples se compliquent à souhait, nous jonglons avec les déménagements à répétition, les effectifs qui s'évaporent dans les bureaux, les services aux appellations constamment renouvelées. Repliés sur nos rumeurs, nos jugements immédiats, notre rancœur se partage en sourdine dans la méfiance des adhésions voisines. Dans l'atonie galopante des réunions de service, subsistent nos voix interdites, refoulées, sidérées devant l'exaltation des chiffres innombrables, les vénérées statistiques.

Ici, des amertumes, des résistances intérieures, fragiles, et là, une comédie humaine, une sorte de jovialité d'entreprise, un goût inné pour le « changement », l'intention ferme de « se modifier ». Toutefois, au long de ces effervescences, les seuils de tolérance semblent être mis à rude épreuve. Si les évolutions semblent inéluctables, elles doivent s'imposer à nous, « nous » les exécutants, « nous » les « non-cadres », encore très loin des stratégies et des décisions, « nous » qui sommes « en ligne » et qui nous sentons « hors ligne⁵ ».

Certaines tensions semblent insupportables, notamment entre les valeurs des « jeunes vendeurs », récemment recrutés sous contrat privé et nos valeurs à défendre, celles de nos « mondes antérieurs⁶ » que nous portons, « nous » les agents, « nous » les « petits fonctionnaires » de l'État, « nous » les « anciens », obstinés à concilier confusément nos garanties de carrière avec une idée de la relation de service public telle que nous l'avons toujours assumée. Avons-nous peine à renouveler ces valeurs ? Est-ce pour elles que des « résistances » nous envahissent au point de couper court aux éminents devoirs de fidélité aux assujettissements marchands ? Les syndicalistes plus habitués aux infatigables sarcasmes dans les services techniques sont quelquefois surpris de ces soubresauts de plus en plus fréquents dans les agences commerciales. Chacun

5. L'OSD (Observatoire social décentralisé) mis en place en 1994 pendant la réforme des classifications révèle qu'au niveau national, 79 % des personnels pensent que leurs problèmes et difficultés ne sont pas bien pris en compte du fait de la coupure entre la direction et le terrain (92 %), le cloisonnement des services (83 %), la mauvaise circulation de l'information dans la ligne hiérarchique (76 %) (France Télécom/DRH/SRS/OSD, septembre 1994).

6. L'expression est d'Yves Schwartz dans son article « De l'inconfort intellectuel, ou comment penser les activités humaines ? » dans Pierre Cours-Salies (coord.), *La liberté du travail*, Paris, Syllepse, 1995.

n'est-il pas désormais à sa bonne place depuis les réformes de classification? Le secteur commercial prend en quelque sorte le commandement dans l'entreprise et les personnels de ce secteur ont maintenant «le vent en poupe», sont en permanence «sous les feux de la rampe», s'ouvrent devant eux des perspectives de carrière...

Au cœur de ces bouleversements, l'impulsion nouvelle procure le sentiment inhabituel d'avancer continuellement «à découvert»; l'examen est constant, à la différence que cette évaluation n'est plus anonyme, le coin supérieur de la copie n'a plus de rabat... Mes anciens «chefs» vont maintenant se prononcer sur mes rythmes d'activités, le sens que je donne à mon travail. Il n'est pas jusqu'aux collègues proches qui, entretenant certains challenges, propagent entre nous des attitudes défiantes, une sorte de nouveau voyeurisme compétitif.

Comment nous sommes-nous ajustés aux divisions, aux nouvelles formes de «masochisme fonctionnel⁷»? L'entrelacement des réalités, l'agencement des séquences, les combinaisons singulières des périodes laissent percevoir que le renouvellement continu de notre monde professionnel recèle bien des dimensions cachées, des croyances, des drames ou des conflits. Ces évocations qui suivent une chronologie discontinue seront présentées autour de trois périodes :

1/1) La première se situe à l'aube du développement commercial, secteur clairsemé à la fin des années 1980 dans de petits établissements avec une organisation calquée la plupart du temps sur les structures techniques locales de la diffusion téléphonique.

2/ 2) La deuxième commence en 1993 avec la création d'agences aux effectifs plus importants sous l'impulsion, d'une part, d'une première vague de fusion entre les anciens points d'accueil et d'autre part, d'une réorganisation des activités spécialisées selon le type de clientèle et le nombre de lignes du «client».

3/ 3) Enfin, la troisième s'ouvre en 1996 dans le contexte d'une concentration intensive de l'ensemble des services techniques, administratifs, comptables et commerciaux. Une seule Unité gère désormais un territoire plus vaste, tandis que le processus de décentralisation prévoit de nouveaux «métiers» de supervision, de soutien, de gestionnaire et de vendeurs sous-tendus par une approche transversale de la qualité de la prestation au client.

7. L'expression est de Jean Oury utilisée par Eugène Enriquez.

Tout au long de ces séquences technico-organisationnelles viennent s'articuler les péripéties du volet dit «social» de la réforme ; les accords du 8 juillet 1990 puis du 26 juin 1992 ont supprimé les grades et les catégories (A, B, C, D) des agents fonctionnaires pour un titre désormais lié à la fonction occupée et validée sur un des niveaux de la nouvelle grille de classification. Corrélativement, de nouvelles règles de carrière introduisent une première démarche en direction des «compétences requises» en prenant en compte «le professionnalisme de l'agent». Les nouvelles règles de gestion installent donc l'examen des aptitudes et potentiel, l'appréciation par le supérieur direct dans un entretien annuel dit «de progrès» et abandonnent les traditionnels concours de recrutement et les règles dites «impersonnelles» de mobilité, de promotion ou de notation⁸.

Plus récemment, l'accord de janvier 1997 est venu renforcer une logique d'appréciation et de «reconnaissance des compétences» par ses modalités décentralisées de mise en œuvre. Il prévoit d'élargir la marge de manœuvre des responsables locaux en matière de recrutement et de promotion, en affirmant davantage l'appréciation hiérarchique sur «le potentiel et l'aptitude» des agents. Enfin, il faut noter les nombreuses résonances de ces règles du jeu par rapport aux autres dispositifs internes tels l'élargissement des horaires d'ouverture des agences (projet HOS), ou encore, la mise en place progressive de «l'interlocuteur unique», renouvellement du métier d'agent d'accueil par une liste exhaustive de «briques de compétences», et qui devient le conseiller complet, c'est-à-dire le seul intermédiaire pour toutes les demandes des clients.

LE TEMPS D'APPRENDRE...

LES CONNAISSANCES TECHNIQUES, TRÉFONDS DE L'ACTIVITÉ MARCHANDE ?

La première fois que je suis entré dans une agence, en 1989, je me rendais à ma nouvelle affectation après un séjour de deux années dans une direction des services financiers de La Poste. J'y occupais une fonction subalterne de gestion des comptes dans une salle immense où une centaine d'agents brassaient des masses de papiers, surveillés de près par les contrôleurs divisionnaires, en majorité des femmes en fin de carrière. Avec des collègues, nous y cultivions le goût de la dérision

8. Voir article «De la notation du fonctionnaire à l'appréciation du collaborateur» dans la partie 1 du présent ouvrage.

de la discipline, la fuite obsessionnelle de la routine et de l'ennui, mais aussi, une défense quotidienne des avantages acquis. Postuler pour une mutation aux télécoms était alors signe de libération, de bonne volonté, d'enthousiasme ; « les télécoms » avaient bonne presse, l'image technique était synonyme de dynamisme et d'avenir.

Lorsque je me rendis à « l'Actel » (agence commerciale des télécoms), la présence des voitures bleues sous le porche, les câbles enroulés sur des treuils, les petits fils multicolores et les outils jonchant encore le sol, me rappelaient symboliquement la présence des « lignards », des ouvriers ou des techniciens, les véritables représentants d'une identité fondatrice de l'entreprise. Ces immeubles imposants et reconnaissables de loin par leurs briquettes rouges abritaient des centraux téléphoniques où les énormes premiers commutateurs électromécaniques avaient disparu progressivement et offraient maintenant de vastes espaces inoccupés. C'est là que les premiers services commerciaux se sont installés dans les années 1980 à proximité donc des services techniques.

À l'heure où naissent les systèmes informatiques de gestion, ce sont les premiers codes, les premières abréviations issues des vernaculaires techniques qui submergent mes échanges entre collègues et me paraissent effrayants. Une même prestation peut avoir trois codes ou trois sigles différents selon le serveur utilisé (exemple du « signal d'appel » codé en INS au commercial, en IAI au technique ou DAI en gestion des taxes...). Nous ne mémorisons ces codes qu'en cas de besoin ou par une accoutumance prolongée. Après tout, les services offerts à l'abonné « lambda » sur une seule ligne sont encore peu nombreux. Ils représentent aujourd'hui de telles variantes que certains d'entre nous se perdent vite dans l'éventail des abonnements possibles.

Mais bien que résidant sur le territoire des techniciens, leur culture nous est étrangère. Le court séjour (deux jours) prévus dans les services du centre d'exploitation arrive comme une aubaine. Nous avons besoin d'une représentation tangible des codes que nous manipulons d'ordinaire dans l'abstrait. Dès que possible, chacun des recrutés se voit donc présenter le mystère des installations d'une ligne téléphonique. Tout d'abord, nous pénétrons dans le service des agents techniques chargés de l'installation de l'abonné, puis dans celui des agents assurant la réparation des dérangements, puis au « répartiteur », c'est-à-dire là où les ouvriers techniques tirent inlassablement les jonctions de lignes sur leurs grandes échelles (le tirage des « jarretières »). Enfin, nous visitons

le haut de la hiérarchie, les techniciens en salle, ceux qu'on appelait autrefois «les seigneurs», c'est-à-dire les responsables de la maintenance des commutateurs, des transmissions, des liaisons spécialisées.

Lampe en main, nous partons ensuite avec un inspecteur, tout au long des rues, explorer les «chambres», les relais des câbles de transport souterrains, les «sous-répartiteurs» de zone, jusqu'aux répartiteurs des immeubles, enfermées dans des armoires situées le plus souvent dans une cave et d'où s'élèvent les câbles vers chaque petit boîtier individuel placé aux étages. Là, il nous faut identifier «une paire» de fils disponibles pour programmer la connexion. De ces deux petits fils branchés sur une plaquette aux étages, jusqu'aux soubassements du central téléphonique où la ligne est codée par un numéro d'équipement sur des réglettes verticales, le tissage technologique semble ingénieux et monstrueux à la fois. Il a fallu deux décennies de dur labeur pour équiper tout le réseau national (période du «rattrapage téléphonique» inscrit au 7^e Plan de 1974) et il persistait, malgré tout, à l'aube des années 1990, des occasions très nombreuses de se tromper dans l'attribution d'un équipement individuel, voire d'être même impuissant à honorer un délai compte tenu de la saturation d'une zone ou de la vétusté d'un immeuble attendant depuis plusieurs mois un projet de réfection des câbles.

L'agent d'accueil ne doit donc pas se tromper dans les localisations d'immeuble (adresse à plusieurs numéros), sélectionner le bâtiment (lettre d'escalier et chiffre du bâtiment non identiques), et choisir une connexion à l'étage pour mener à bien le dossier de l'abonné. Sans ce travail de recherche, il n'est pas possible de satisfaire une demande pressante. Or, cette petite recherche technique peut aussi se compliquer. Si notre choix de connexion se rabat sur un étage inférieur ou supérieur, pour cause de saturation, il peut faire aboutir notre demande mais très bien se révéler hasardeux quand le technicien tentera de tirer son câble. Ce technicien, le jour du rendez-vous, est alors conduit à modifier l'acheminement prévu, et de ressasser alors que «le commercial ne connaît pas l'boulot et fait n'importe quoi».

Reste qu'à jongler entre l'ouverture d'un contrat commercial d'un client et la faisabilité technique, nous dépassons rituellement le cadre de nos prérogatives. Les imprévus techniques peuvent nous plonger dans d'interminables justifications avec un abonné. La sophistication du langage technique nous rend abscons et malhabiles, impuissants à expliquer

ce qui peut relever de notre propre erreur ou de l'empressement de vouloir trop bien faire... Il a fallu «patienter» jusqu'en 1996 pour mettre en place un système automatisé de succession téléphonique pour nous éviter ces recherches techniques aux étages. Plus ou moins 70 % de ces branchements nous dispensent, aujourd'hui, de toute navigation entre les différentes données codées sur informatique dont approximativement 10 % d'échec nécessiteront cependant un déplacement de personnel et de difficiles explications auprès des clients les plus impatientes, voire des indemnités pour les plus mécontents (exonérations prévues par la «charte client» en cas de non-respect des délais...).

LA CONFUSION ORIGINELLE DU TRAVAIL

Mon équipe se compose d'une vingtaine d'agents, huit au premier étage (quatre à l'accueil téléphonique, quatre à la gestion) et le reste disséminé sur les trois pôles d'accueil du quartier. Quoiqu'incomplète (certains anciens deviennent sédentaires sur un poste d'accueil et refusent de revenir faire de la gestion, encore moins le standard que nous assumons à tour de rôle), une rotation sur les postes est impulsée par l'inspecteur chargé de nous gérer. La logique veut que nous commençons par la gestion afin d'apprendre les rudiments des opérations informatiques et que nous nous accoutumions à cette dualité qui consiste à fournir des réponses aux abonnés par téléphone tout en traitant simultanément le dossier sur un, voire deux écrans (l'application commerciale d'un côté, l'application technique de l'autre). Mais au fond, tel est le dilemme maintes fois revu et corrigé : faut-il traiter nos dossiers en direct ou en différé ?

Car une fois la période probatoire entérinée, notre travail consiste surtout à prendre note d'une demande d'abonnement, de modification, ou de résiliation d'une ligne téléphonique. Dans ces trois seuls registres, les cas peuvent offrir des situations extrêmement variées.

Tantôt les tâches de gestion, telle la demande d'un changement de numéro avec la mise en liste rouge, la prise d'un rendez-vous pour la pose d'une prise supplémentaire ou encore une modification d'intitulé ou d'adresse d'envoi de la facture, remplissent notre attention par les imprévus dus aux choix du traitement. Paradoxalement ces opérations de gestion sont dévalorisées sur l'échiquier des emplois de l'agence, peut-être à cause de leur répétitivité, mais elles deviennent quelquefois le refuge de «l'honneur», l'idée que nous nous faisons de la relation de service, d'une prestation non réduite à sa seule partie lucrative.

Tantôt chaque opération est exploitée dans une finalité marchande et il faut pour cela trouver l'enchaînement ou le ton décontracté adéquat à la proposition. Tout logiquement, le moindre appel doit pouvoir se métamorphoser en une relance non désintéressée, un abonnement à la facture détaillée, un prélèvement automatique des factures, une location gratuite d'un minitel de base, etc. ; nous savons que tous les abonnements aux tarifs préférentiels, les forfaits ne diminuent pas réellement la consommation puisqu'ils mettent à disposition de nouveaux moyens d'augmenter le temps de trafic. Ces réflexes marchands se sont progressivement étendus à toutes les sphères jusqu'alors épargnées par la «vente», notamment sur des postes de travail moins exposés comme les agents de la facturation, du pré contentieux qui de ce fait, ont, au fil du temps, dû apprendre à s'adapter aux volontés de la direction par objectifs et concevoir le sens de leur relation aux mauvais payeurs.

Mais d'une façon générale, désirant écouler le trafic des appels, tout en se souciant de satisfaire au plus vite notre interlocuteur, nous décidons de transgresser les consignes portant sur l'enregistrement différé des demandes. On le fait, notamment, en jouant de notre dextérité à remplir à la fois les zones prévues dans l'application informatique tout en prolongeant la conversation, ceci afin de confirmer de vive voix la programmation effective d'une modification, la prise d'un service ou la livraison, par exemple, d'un numéro de téléphone mnémotechnique. Le contrat téléphonique d'un abonné «Grand Public» ne prévoit d'ailleurs pas ce choix réservé aux clients «Professionnels». Pressentant l'utilité justifiée de cette faveur à certaines occasions, nous passons outre l'interdiction, tout émoustillés de mettre en jeu les ficelles de notre expérience pour accomplir clandestinement ce mode opératoire : piocher dans l'alimentation des boîtes à numéros, extraire le numéro sélectionné, vérifier que celui-ci n'a pas appartenu précédemment à une très grosse entreprise [...], puis imposer celui-ci dans l'application technique (dite «42c», où les modifications nous sont interdites) numéro qui par la suite ressortira dans notre dossier commercial.

Notre apprentissage s'effectue par des stages intermittents ou avec l'aide d'une monitrice dont le rôle prend de l'importance au fur et à mesure que les évolutions des paliers informatiques et le traitement des réclamations deviennent plus ardues. Mais déjà, les innombrables éléments indispensables à notre travail (affectation des numéros par central, tranches de facturation, particularités des postes et services etc.)

s'ajoutent aux notes modifiant les procédures de travail et nous obligent à collectionner les informations. Il n'est pas rare de voir certains transporter de lourds classeurs, pliant sous le poids de cours volumineux, des derniers modes opératoires ou des notes personnelles prises à la hâte sur des autocollants ou des coins de feuille. Tous mes anciens collègues s'accordent pour dire qu'il faut bien six mois à un an pour former un « bon » agent d'accueil. Les jeunes agents recrutés sous statut privé bénéficiant d'une formation initiale limitée à deux semaines (et d'une période probatoire à haut risque de trois mois) nous donnent alors l'impression de lancer un défi à notre propre apprentissage la plupart du temps basé sur l'entraide informelle. Car, en définitive, c'est au contact des conseils spontanés des collègues que nous apprenons rapidement les réflexes essentiels ou les « trucs » utiles pour gagner du temps.

Dans cette petite structure (l'agence ne comporte en tout qu'une centaine de salariés), il se dégage par voie de conséquence une sorte de hiérarchie implicite où dominent les agents plus anciens du service, sur la base des connaissances acquises. Par le jeu des affinités, il est aisé de faire connaissance avec les collègues d'autres services, tels que ceux de la facturation, du contentieux, de la gestion des lignes d'entreprise, de la coordination technique ou bien encore avec les attachés commerciaux, la plupart d'anciens agents d'accueil. Grâce à ces convivialités « familiales », nous résolvons certaines questions épineuses. Les échanges d'informations ou le suivi d'un dossier durant les pauses-café ou déjeuner relancent les relations d'entraide, bref, certaines connaissances circulent. Sans compter ceux qui, depuis leur domicile, testent une énigme technique pour nous en donner la primeur dès le lundi matin :

J'ai essayé un transfert d'appel en cascade, ça marche, mais
faut pas abuser pour le central...

Il faudrait ajouter à cet esprit communautaire et à cette détente qui semblent nous habiter, le rôle quotidien de cet ancien directeur qui, loin de se suffire d'un anonyme pilotage cultivant ses directives dans la sécheresse d'un tableau de bord, nous honore dès que possible de sa tournée de poignée de mains, de la profusion de ses remarques joviales ou de son soutien décontracté. L'agence à cette époque ressemblait à une vraie famille.

Mais au bout du compte, que de situations ambivalentes : le mélange du travail de vente et de gestion, le conseil aux abonnés et la saisie des dossiers dissociés, les formations individualisées et la proximité qui

favorise une coopération élargie entre équipes de travail, la pression crispante des flux à traiter et les procédures prohibées pour donner satisfaction à un seul abonné, etc.

CHACUN À SA PLACE ET « PLEIN CAP SUR LA PERFORMANCE ! »

Simultanément aux premières démarches entamant les procédures de la «reclassification», et sur l'approbation de notre directeur, l'inspecteur de notre service est promu attaché commercial auprès des entreprises et laisse sa place à un agent de maîtrise qui n'a connu que des postes de direction. Nous allons aborder ces années turbulentes avec des cadres dont la carrière commande un passage obligé «chez l'exécutant». En effet, ces années 92-95 placées sous le sceau de la «modernisation», vont marquer l'introduction des dogmes managériaux, à commencer par le job évaluation mise en place par un cabinet extérieur. Il faudrait un ouvrage complet consacré à ce «spectacle» désenchanté et cupide qui nous a fait douter du bien-fondé de ces nouveaux classements négociés en haut lieu. Nous étions plusieurs à observer nos cadres entourés de conseils et d'informations pour anticiper leur «reclassification» tandis que nous vivions cette période comme un véritable tremblement de terre provoqué par le piège que représentait la description individuelle de nos fonctions.

DU BON USAGE DES CLASSIFICATIONS⁹

Rares sont ceux qui parmi nous, au sortir du concours de recrutement, ont eu le choix de leur travail. Moi-même, j'ai été versé à l'origine au service d'accueil parce qu'il fallait combler les postes vacants. Cet arbitraire des affectations et des itinéraires fait craindre désormais plus une stagnation, voire une déclassification selon l'écart existant entre le

9. L'accord sur les classifications (non signé par les syndicats majoritaires CGT et SUD contestant les contenus de la réforme) prévoit pour chaque salarié d'opter soit pour la conservation de son grade originel (dit choix du «reclassement»), soit pour le titre et le niveau de la fonction à laquelle son poste de travail a été rattaché sur la grille. Cette décision personnelle relevait *a priori* du gain escompté à long terme en comparant le positionnement individuel sur les échelles indiciaires, celle du reclassement et celle proposée avec la reclassification. Mais la conservation du grade, choisi sur le moment par 25 % du personnel, fut souvent investie comme une valeur-refuge en prévision d'une perte future du statut de fonctionnaire; elle fut interprétée plus «silencieusement», comme un refus d'intégrer les nouvelles règles de gestion du personnel. Cette option pénalisant à la longue les possibilités de mobilité (mutations, promotions) et d'accès aux fonctions en termes de niveaux; ils ne sont plus que 9 % en 1998 à réclamer juridiquement des règles appropriées à leur grade de fonctionnaire.

niveau de grade d'entrée dans l'administration, lié au type de concours réussi, et le nouveau niveau de classification attribué d'après la fonction occupée. Toutes les dérives engendrées par la collusion et la cooptation semblent trouver ici un large écho, notamment dans l'appréciation subjective des «compétences requises» pour occuper ladite fonction. Car du jour au lendemain, nous sommes déclarés possesseurs ou non de «compétences» requises pour chacune des fonctions. Or, selon ses ressources, chaque région appliquera diversement une politique de quotas sur les promus (les cadres seront les premiers servis), et par voie de fait, ses propres critères de promotion (sur dossier, sur ancienneté, sur entretien, ou d'après la formation acquise...). Dans cet exercice, notre encadrante, alors agent de maîtrise, se montrera fort douée en s'attribuant une fonction élargie de «responsable» de l'accueil téléphonique, avec une équipe curieusement gonflée, de sorte que nous n'avions plus de place chaque matin pour nous asseoir.

L'annonce nous est faite, en catimini, lors de la remise de notre dossier, que les managers vont organiser des entretiens avec jurys pour nous «départer» sur deux niveaux (II.1 ou II.2), qui modifient sensiblement la rémunération. La direction régionale semble surtout vouloir examiner l'ensemble de ses agents d'accueil. Selon la composition du jury, les critères retenus, certains d'entre nous, reconnus pour être de «bons éléments», échoueront et s'en trouveront véritablement cassés, sortant en pleurs et le visage exsangue, traumatisés par tant de dévouement si vite envolé. D'autres souriant aux anges de gagner si facilement un niveau par rapport à leur itinéraire. Certains agents affirment alors leur refus de se prêter à cette mascarade, non convaincus de la nécessité de rejouer son titre, son «grade» ou son «professionnalisme», sur un seul entretien d'une heure avec des personnes inconnues. Ils seront 20 % qui, à l'instar des violents mouvements des techniciens, ne voudront pas remplir et signer leur fiche, ils se retrouveront alors *de facto* classés sur le niveau inférieur. Le résultat n'est pas fameux : discordes, blessures narcissiques, malaises et climat de travail flottant entre la rancœur et la méfiance vis-à-vis des stratégies des états-majors, voilà vers quoi nous nous acheminons.

Nous sommes, en fin de processus, séparés sur deux statuts (fonctionnaire, contractuels) et deux niveaux différents pour un emploi identique et dans une même équipe. Quant à notre encadrante, elle est une des seules de la région à obtenir le statut de cadre. Il en est de même pour

son homologue d'une agence plus lointaine qui deviendra plus tard un de nos managers. En quelques années, ces deux personnages nous donneront l'exemple d'ascensions fulgurantes.

LE CLIVAGE DES GÉNÉRATIONS

Si manifestement la singularité du travail téléphonique provoque une anxiété, la vitalité consommée suppose un renouvellement périodique par de jeunes agents. Il vient alors à certains d'entre nous l'impression de prendre «un coup de vieux», d'être les vétérans, les sédentaires, après seulement trois ans de service et de mêler cette infortune à notre récente déroute dans les «classifs» puisque nous en sommes les «perdants», ceux dont «les cas» cumulent les préjugés défavorables pour leurs mobilités. En bref, nous ne pouvons qu'observer à quoi nous conduit notre manque d'adhésion. Masochisme ou combat illusoire ?

L'apogée du discours consensuel a été peut-être atteint lorsque, pour la première fois, tous les agents de la région ont été conviés à une de ces grandes messes ordinairement réservées aux cadres et qui, cette fois-ci, doit rassembler nos «synergies». Pour les préparations du spectacle, sont déjà réquisitionnés des agents pour le tournage d'un film. Questions superficielles du journaliste, cadrages esthétisants, sélection des réponses, tour de table où chaque cadre ou agent désigné «volontaire» lit son intervention, je ressens toute la duperie d'une comédie organisée en fonction du message final énoncé par le directeur régional. Le lendemain, certains agents désertent tandis que d'autres font honneur aux discours, au repas et au spectacle conçus pour eux. C'est peut-être à partir de cette mise en scène ritualisée que l'omniprésence du «client» va se déployer dans nos esprits et renverser notre vocabulaire antérieur sur l'«abonné», c'est-à-dire notre représentation du métier, notre «confiance inébranlable dans une mission qui relève de l'intérêt général, la référence à des valeurs communes d'intégrité, d'équité, de solidarité¹⁰».

À entendre les bravades, les défis proclamés par nos encadrants, nous imaginons alors à quel point nous pouvons être l'objet de tant de manipulations et de stratégies. Pour faire évoluer ces univers inébranlables, il faut bien commencer par repérer les «volontaires», ne plus requérir l'unanimité, mais plutôt séparer le bon grain de l'ivraie... Il est de bon ton, quelques fois, de se mêler aux cadres et de participer à ces railleries

10. J. Joliot, *Les entreprises publiques en question*, Paris, Éditions ouvrières, 1991.

incontournables, stigmatisant les poids lourds que sont certains agents d'exécution refusant les consignes de vente ou de comportement (sourire au téléphone).

Dans l'agence, l'arrivée d'une nouvelle encadrante semble corroborer ce virage prononcé dans le «*réengenering*». En fine exploratrice de talents qu'elle veut être, c'est à une différenciation plus compétitive qu'elle nous invite dans la perspective de réaliser des objectifs plus ambitieux. Nous pénétrons alors de pleins pieds dans un monde manichéen où se diffractent les plus jeunes des plus vieux, les plus mobiles des sédentaires, les adhérents des réfractaires, les «dynamiques» des «gens à problèmes»... Et manifestement ces clivages s'ajoutent aux avatars tellement décriés des rigidités bureaucratiques où tant d'individualités ne demandent qu'à se rendre visibles, à s'émanciper et à se faire reconnaître... La plupart d'entre nous, «égarés», commençons à chercher des postes moins exigeants dans les services de facturation, en logistique, en informatique ou plus osé, aux ressources humaines. On ne peut résolument prendre la mesure des modifications de règles du jeu de la carrière que dans la durée...

L'APPRÉCIATION DÉCENTRALISÉE ET LA NORME PSYCHOLOGIQUE

Nous ne semblons pas avoir appris les normes minima de la relation marchande et la politesse infinie qui doit la servir. Notre «relationnel» pèse donc de tout son poids d'insouciance tant que notre écoute de nous-mêmes est insuffisante et nous plonge dans une version trop personnelle de la relation téléphonique... Indomptées, nos conversations semblent s'épanouir aux rythmes de nos registres linguistiques personnels, tantôt timides, farouches, rébarbatifs, ou fuyants, tantôt créatifs, généreux, clinquant d'un accent ensoleillé ou au contraire éreinté, véhément, à force de malentendus... On nous prescrit ponctuellement des cours pour préparer en premier lieu les argumentations sur les nouveaux produits (c'était la naissance des gammes de poste «maison»), puis des formations onéreuses dispensées par un consultant sur la bonne façon de se présenter (comme se regarder sourire dans un miroir), de surveiller son élocution, de rechercher la faiblesse d'un discours défensif ou d'une prise de congé trop brutale, toujours avec le souci de répéter inlassablement le nom de notre entreprise et d'attirer le client vers nos vitrines.

Là où nos précédents encadrants se sont contentés de lutter contre notre «passivité» au retentissement d'une sonnerie téléphonique, même

si celle-ci apparemment ne nous est pas destinée, nos nouveaux managers affinent leurs observations sur nos attitudes par des prises de notes clandestines. Un jour, nous en découvrons plusieurs par mégarde dans un carton lors d'un déménagement : une fiche détaillait succinctement la maîtrise des outils informatiques, l'attitude commerciale, le respect, la sollicitude, la force d'anticipation aux objections et les manières d'utiliser les dernières plaquettes destinées à «fidéliser» le client. En bas de page, on peut enfin lire la mention «serviable».

Plus récemment, ce dispositif clandestin d'observation du comportement ne s'est-il pas «systématisé»? Un collègue, délégué syndical, fut bien surpris lorsqu'un responsable ressources humaines sortit secrètement une fiche accablante pour un agent dont le dossier méritait d'être défendu en appel afin de réexaminer une notation très pénalisante... En fait, nous nous inquiétons de ces véritables abus de pouvoir d'une psychologie à l'emporte-pièce. Une de nos anciennes collègues, promue agent de maîtrise, note nos attitudes quelquefois dissipées, ces «retours du naturel» que sont mâcher un chewing-gum ou bien rire un peu fort, puis s'en va collectionner ces fautes pour les communiquer par miracle le jour de l'entretien annuel des compétences...

Le redressement de nos défauts donne lieu aux recommandations qui sanctionnent, de temps à autre, l'utilisation d'expressions proscrites. Les fiches mémoires, les séances d'enregistrement d'entretien téléphonique et le cahier de près de vingt pages qui expose «le bon comportement» téléphonique, doivent œuvrer à notre perfectionnement professionnel. Pour communiquer agréablement, ce cahier nous rappelle les ingrédients d'une ergonomie parfaite pour gérer la voix et la parole (le sourire, le débit, l'articulation, la modulation, la position du corps). Pour communiquer efficacement, il nous propose quelques recettes en toutes circonstances de courtoisie, de calme, de positivité (éviter les mots réducteurs, incertains, agressifs, parasites, trop techniques, etc.). Enfin, les six phases d'un entretien téléphonique donnent à prévoir d'interminables séances de correction et de prescription à la lecture des petites phrases qu'il faut dire ou ne pas dire, condamnant tous nos registres personnels.

Cet ordonnancement trouve son raffinement dans le cadre des audits confiés à des sociétés extérieures spécialisées dans «l'accueil sur mesure», et plus particulièrement, à une société compétente en matière de campagnes d'appels «surprises» et de visites «mystères». Ce consultant, s'il

préconise des formations, des concepts fédérateurs, des logos sonores, suit aussi le contrôle qualité «comportemental» de l'accueil par des appels ou des visites qui, à tout moment, simulent une démarche clientèle. Nous supputons un enregistrement à notre insu. Dix critères d'attitudes, de discours, d'écoute, de style, d'expression, de délai, de présentation, etc. se déclinent chacun en cinq ou six niveaux correspondant à l'attribution de points d'après la norme visée. Accablé par le nombre de clients en attente, ou par ces interrogatoires présomptueux, d'ailleurs facilement reconnaissables, cet espionnage devient rapidement exaspérant. On ne nous a pas communiqué notre taux de raccrochage furibond!

Nous sommes alors stupéfaits de découvrir chaque semaine en séance groupée, à l'aide des fameux transparents, ces indicateurs de satisfaction clientèle (le «satcli»), qui recouvrent toutes nos activités, découpent magiquement la plupart de nos «savoir-faire», augmentent ou diminuent notre considération auprès de la direction. Le pilotage par objectifs s'applique dès lors pleinement.

DE L'OBSESSION DES BÂTONNETS AUX COURBES DE CONVERSATIONS

C'est alors au cours d'une «stim», entendons par là, une «stimulation», c'est-à-dire un challenge programmé pour apprendre à se surpasser dans les ventes, qu'apparaît le syndrome des «bâtonnets». Est-ce pour nous rendre plus «responsables», plus «autonomes», plus «compétents»? En tout cas, les sourires sardoniques de nos managers découvrant les effets pervers de ce système d'évaluation des performances semblent exprimer toute l'ambiguïté face aux obsessions qu'ils déclenchent. Le fonctionnement en est très simple, il suffit que chaque individu reporte chaque soir sur une feuille attitrée: en abscisse, ses placements de la journée, et en ordonnée, le type d'opération sur lequel il a accompli ses ventes, sans oublier le nombre total d'appels traités. En alignant ces petits bâtons, il me semble retomber en enfance. Au début, certains refusent, prétendant à l'imposture technique (il suffit en effet d'interroger nos dossiers et nos initiales à l'aide d'un radium informatique pour comptabiliser ces performances) et à l'aliénation dans cette première forme masquée d'individualisation rampante. Puis, sur l'insistance de l'encadrante qui inaugure, au même moment, les premiers entretiens annuels de compétences où ces résultats doivent absolument figurer, nous finissons par y concéder comme le coureur qui s'impose la loi de son chronomètre...

Quand certains cachent scrupuleusement cette feuille sous leur clavier, d'autres la négligent en l'oubliant dans un tiroir. Mais la course est lancée, nos conduites sont axées sur le résultat final. Un climat de surexcitation plane sur le groupe. Certaines remarques fustigent ces périodes artificielles et stressantes. Néanmoins, la concurrence se fait si vive entre collègues qu'il faut instaurer entre nous une convention afin d'éviter trop d'interceptions intempestives des appels. En effet, un système de distribution automatique des appels téléphoniques permet, en cas d'inactivité, d'intercepter un appel sur le poste d'un collègue occupé, ce qui nous a appris dans un premier temps à coopérer aisément ensemble. Là, nous vivons «à l'envers» dans une frénésie d'intercepter chaque appel. Nous n'osons plus nous regarder... Après bien des plaintes, la règle inventée est de n'agir qu'au bout de la troisième sonnerie... Mais cela ne limite pas les dégâts, nos échanges s'emplissent de ces comparaisons malséantes, et nous étouffons à l'idée de nous justifier par l'évidente inégalité de la nature des appels. Finalement, les «bons» agents seront valorisés par leurs ventes, ventes qui logiquement proviennent d'une accroche commerciale sur n'importe quel type de demande.

Pendant deux ans, ce système a connu son heure de gloire. Le progrès technique va ensuite relayer ce besoin de contrôle. Une application informatique vient se glisser sur nos écrans afin de valider nos performances. Après chaque opération, il faut donc adopter ce réflexe de porter nos placements dans les zones prévues. L'encadrante se contente en fin de journée de les relever tour à tour à l'aide d'une disquette. Puis, la mise en réseaux de tous nos ordinateurs, les «STB» (stations de travail banalisées) facilite ensuite l'édition d'un bilan détaillé. Mais les oublis, les erreurs, les fraudes ne manquent pas. Ainsi, plus les conditions d'exercice deviennent difficiles, plus ce système nous entraîne dans une situation perverse où le besoin de puissance de l'un insupporte les plaintes des autres. Une grève du zèle de plusieurs mois au moment du passage de la numérotation à dix chiffres exprimera notre volonté d'abandonner cet autocontrôle de nos performances...

Les outils se sont depuis diversifiés, à commencer par la herse accrochée en évidence sur le haut du mur qui affiche les appels en instance, en attente courte ou longue, et le nombre de postes d'accueil disponibles, déjà en conversation ou «dégrouvés» du réseau. Nous devons toujours garder un œil sur cet avertisseur lumineux. Il faut bien exorciser ce

clignotant intempestif, symbole de notre retard, de notre faute. Nous l'appelons «le sapin de Noël». Plus tard, l'arrivée de statistiques sur les synthèses journalières participera apparemment de l'amélioration des indicateurs de qualité de la relation commerciale ou de l'indice «d'Excellence» de nos compétences. Sur un graphique représentant des courbes de trafic de 8h30 à 19h00, on peut lire la courbe des appels totaux, et effectuer des parallèles entre les fluctuations des courbes des appels abandonnés, des attentes longues ou dissuasives (message et musique lancinants...), des conversations en cours, et enfin, des appels interceptés (cette courbe d'entraide était désormais toujours proche de zéro). Ce besoin de «transparence» se complète par un état journalier maintenant plus arithmétique, reflet de l'écran de supervision dont dispose notre encadrante à tout moment de la journée et qui l'autorise à chasser vigoureusement «les temps morts»: en face du numéro de chacun de nos vingt postes de téléphone, sont affichés le nombre total de conversations, leur durée totale sur une journée, la durée moyenne individuelle, la durée du décrochage...

Cet arsenal quantitatif consacre le suivi du travail et les objectifs de progression dans la perspective du diagnostic des compétences. Ultérieurement, les demandes d'explications apparaîtront alors légitimes lors d'une baisse de régime, ces seuls indices suffisant à pronostiquer notre mauvaise volonté à œuvrer pour la poursuite du résultat commun. Il n'est pas jusqu'à cette fameuse anecdote rapportée par des collègues du centre de facturation qui acceptèrent que les cadres les chronomètrent manuellement dans certaines opérations afin de comparer sur des «arbres de performances» si leur seuil de rentabilité était égal à celui de leurs collègues du centre voisin...

LES COMPÉTENCES ET LA POINTEUSE

Le directeur nous réunit et semble nous tenir un langage clair, prudent, nous annonçant, entre autres, le projet de recourir aux «horaires variables». Ce directeur passe pour le chantre des horaires à la carte, vantant ses précédentes expériences qui font figure de réussites. Il semble mettre un point d'honneur à diffuser et perfectionner ce système. L'accent est porté de façon positive sur l'alternance des heures du matin, du midi et du soir, entre cinq équipes différentes composées de cinq salariés au sein du service, de sorte que l'accueil puisse ouvrir plus tôt et fermer plus tard, le tout en phase avec la nouvelle «Charte client» qui prévoit l'extension des heures d'ouverture. Si l'agent peut

alors un peu mieux planifier sa journée en fonction de ses transports, ses impératifs familiaux ou ses rythmes personnels, en contrepartie, le directeur reste le «maître des horloges»...

Réuni en commission d'établissement, chaque représentant de service expose les avantages et les inconvénients de ces nouvelles plages horaires, confirmant une responsabilisation de chacun vis-à-vis de son temps effectif de travail, mais regrettant aussi les calculs fastidieux dans la gestion des heures, la désynchronisation possible entre collègues lors d'un besoin de coordination sur certains dossiers. Il reste aussi les démons entrevus dans le retour de la pointeuse... Car pour ceux qui ont déjà travaillé sur ce site, elle «revient», celle qui va nous minuter, nous «mettre au travail» sans méprise, voire nous procurer du temps libre à condition de l'engranger... L'intransigeance de l'horloge doit ainsi accompagner la confiance qui nous est prodiguée et participer aux sérieux avantages de l'apprentissage de notre nouvelle autonomie.

Tandis que les cadres ne sont pas couverts pas ce régime, l'horaire variable doit donc changer nos mentalités. Notre encadrante n'a plus besoin de tenir à jour une bonne quinzaine de comptes épargne d'heures. En revanche, nos arrivées-départs du service revêtent un nouvel enjeu, celui de nous tenir au travail en cas de besoin. Tantôt, nous sommes alors incités à dépasser, notamment le soir, les minima imposés lorsque les flux d'appel des clients sont encore abondants. Tantôt, au contraire, il faut supprimer les présences oisives, les «grignotages» d'heures supplémentaires illicites et contrôler les heures effectivement travaillées.

Tout comme le traitement des appels reçus sur chacun des postes fait l'objet d'une minutieuse analyse quantitative, la pointeuse produit également ses effets pervers. Dans le contexte de plus en plus tendu des manques d'effectifs, ou de la montée en charge des appels, les «fuites» au coin repos et les pauses-café trop longues du midi ne sont plus tolérées. Sous le regard des autres salariés, les remontrances de l'encadrante ont alors quelque chose de déshonorant. Quant aux tracasseries que vivent ceux qui oublient de porter toujours sur eux leur carte de pointage...

Lors du dernier changement de directeur, l'usage de cet objet maléfique installé sur le mur d'entrée fut abandonné et nous sentîmes alors sa douce inutilité, comme si cette vieille relique datait subitement d'un

autre âge. Depuis, le projet national «heures d'ouverture des services» élargit la durée du travail jusqu'à 19 heures, y compris le samedi¹¹.

«La montée en compétences» s'effectue ainsi dans un cadre horaire avec des cycles mensuels individualisés, voire annualisés pour les temps partiels. Pas moins d'une quinzaine de régimes horaires sont proposés à chacun. Les nouveaux recrutés (CDD, CDI) sont d'office affectés pour les journées du samedi que nous refusons d'assumer. Les journées se sont allongées, totalisant neuf heures effectives par personne pour une même activité, quelquefois debout, comme à la réception des clients.

Il est impossible de se souvenir de la diversité des horaires des collègues de l'équipe, ce qui ne facilite pas nos échanges, ni nos rassemblements. D'ailleurs, les réunions collectives avec l'ensemble du groupe se scindent en deux selon l'activité (accueil téléphonique/ accueil «physique») puis disparaissent complètement au profit de petites réunions irrégulières. Les raisons de l'absence d'un collègue ne nous sont plus guère connues, hormis le réseau très proche des affinités anciennes. Le week-end n'a plus la même valeur, la même durée selon la grille des uns et des autres... De leur côté, les cadres s'affrontent à la complexité des tableaux de présence, aux rendus d'heures, aux heures d'arrivée, de sortie de chacun et surtout à l'adéquation des compétences disponibles en fonction de la variabilité des flux de clients. Tandis que des publicités nationales annoncent l'ouverture des agences «même le samedi», un déficit béant de personnels gagne les journées du lundi. Quant au déséquilibre entre les flux importants de clients du samedi et le manque d'expérience des seuls agents contractuels récemment embauchés, il en résulte une addition de dossiers à traiter en retour le lundi matin...

LE MOMENT NÉVRALGIQUE DES «CHALLENGES»

Les challenges représentent un point culminant dans la tension permanente entre agents d'accueils, (que l'on nous suggère sans cesse de nommer «vendeurs»), et les gestionnaires, c'est-à-dire les agents des services arrières qui traitent les dossiers d'après les courriers ou les appels, les réclamations sur facture ou encore le contentieux. Conçus au départ comme des jeux de «motivation», ils sont censés promouvoir un nouveau service par téléphone, un service tarifaire ou un produit

11. Projet non négocié et repoussé par les syndicats, les pratiques régionales de mise en œuvre se sont appuyées sur le volontariat. Au final, les efforts de disponibilité, les objectifs fixés à chacun contractualisent davantage notre activité avec les besoins de l'entreprise.

comme un minitel, un fax ou un téléphone portable. La gamme des postes téléphoniques s'étend inmanquablement. Elle se renouvelle plusieurs fois par an. Des séances hebdomadaires de marketing présentent chaque argument de vente. Elles nous plongent soit dans un enthousiasme artificiel, soit dans une inquiétude face aux options maintenant trop étendues pour notre mémoire. L'arrivée d'un nouveau poste de la gamme fait figure, malgré tout d'un petit événement affectif indéniable. Gare à celui qui l'ignore, il se sent comme dépassé, «en dehors du coup», et gloire à ceux qui en parlent abondamment durant les semaines suivantes, ils se sentent ainsi plus proches et viscéralement intégrés aux mouvements de notre entreprise, comme des relais vivants de sa culture.

Ces «jeux» décidés par la direction commerciale, à condition de réaliser les performances de vente, sont récompensés sous forme de chèques cadeaux. Sont-ce les prémisses de l'introduction d'une partie variable dans le salaire? Bien qu'un contrat soit remis à chacun, les règles du jeu de ces «sept d'or» ou de ces «olympiades» apparaissent peu précises. Des tensions conflictuelles se développent à propos de l'équité des gains. Nous décidons de refuser de «jouer» si un minimum de répartition collective n'est pas introduit. Décontenancés, les cadres cherchent à équilibrer l'échelle des récompenses par de scabreux calculs. Dans ce contexte, les «vendeurs» jettent un regard plus assidu sur les délais d'enregistrement et de livraison. Ils accentuent leur pression sur les services de gestion par un surcroît de dossier à enregistrer, même répercussion aux services techniques.

Plutôt qu'une situation d'apprentissage aux préceptes de la relation téléphonique (l'écoute du client, la recherche de ses besoins, etc.), certains d'entre nous, obnubilés par le résultat du challenge, s'empressent de réaliser et de dépasser l'objectif en plaçant les fameuses innovations à tour de bras, abandonnant ainsi les prestations habituelles aux autres collègues. Nous choisissons finalement notre client en fonction de la vente potentielle. Nos conversations sont alors envahies par la performance, toutes imprégnées de cette émulation concurrentielle. Lorsqu'aucune rétribution n'est distribuée parce que le seuil collectif fixé n'est pas atteint, nous dénonçons alors l'étalage de bénéfices dans les publications internes, ces dépenses extravagantes en publicité, en mécénat, en séminaires, en agencement d'accueil...

L'INSATIABLE COURSE AUX COMPÉTENCES ET LE TEMPS DES MAILS

LES « ENTRETIENS DE PROGRÈS » : PLACE À L'INTERCONNAISSANCE

Parmi les modes d'évaluation mis en place à partir de 1993, « l'entretien annuel de progrès » assimilable à un bilan des compétences entre l'agent et son supérieur direct, est censé consacrer un nouvel espace d'inter-connaissance, d'échange complet et d'appréciation personnalisée, dans l'optique de jauger les caractéristiques, les résultats et les chances d'ascension de chaque agent. À lire quelques extraits du guide remis aux cadres pour la conduite de l'entretien, les principales finalités du « management stratégique » rappellent : ses articulations multiples avec la clarification des rôles de chacun, la source d'information qu'il procure pour bâtir la politique prévisionnelle des emplois ou les plans de formation sur mesure, l'outil de motivation et de communication qui permet de recueillir les ressentis divers et variés...

L'examineur précise qu'il faut s'interroger en commun sur le degré de maîtrise des compétences qui ont été identifiées pour la maîtrise du poste. Dans le cas de compétences à développer, il faut analyser les écarts constatés, définir les actions à prévoir dans des situations de travail stimulantes, et suivre ensuite la mise en œuvre. Mais plus loin, on voit que les préconisations suggérées pour l'appréciation annuelle, sortent du cadre strict de la fonction dont la conception dépasse l'attribution des rôles dans le travail, pour épouser éventuellement les vertus de la multivalence. Il s'agit de palier aux besoins immédiats du service (remplacement des absences ; formation sur le tas des entrants...) et d'intérioriser à plein temps les rôles médiateurs des métiers de l'entreprise (mener une enquête auprès des clients ; représenter l'entreprise ou le service à l'extérieur).

L'appréciation doit conditionner notre note annuelle. Nous ressentons ce moment comme artificiel, tellement éloigné de la variété quotidienne de nos manières de faire. De plus, l'encadrant est matériellement dans l'incapacité d'examiner l'ensemble détaillé de nos connaissances, de nos attitudes, de notre habileté, de notre intégrité, sans oublier le jeu de cache-cache possible pour imposer notre propre manière d'assumer l'image de l'entreprise. En définitive, nous doutons, non du fait de s'auto-évaluer, de progresser ou d'apprendre, mais qu'une personne seule, quelquefois ignorante des modes opératoires, submergée par ses propres tâches de gestion des personnels, puisse porter un jugement

objectif et équivalent, pour finalement étiqueter nos «potentiels», notre maîtrise sous la rubrique «insuffisante», «partielle», «satisfaisante» ou «exemplaire». À partir de quels seuils a-t-on atteint son propre potentiel? Peut-on le dépasser? Dans les contextes aussi fluctuants que nous traversons, ces règles visent à installer une logique méritocratique à l'inverse d'une demande d'équité réclamée par toute l'équipe. Ces nouvelles consignes ne s'apparentent-elles pas à des techniques de domination affective, morale ou psychologique?

Les pratiques rapportées par les collègues du service facturation illustrent parfaitement ces inquiétudes.

UNE VOLONTÉ DE NOUS METTRE EN CONCURRENCE

Une agent du service «facturation» :

L'entretien s'est mal passé ; ma chef, elle avait déjà une idée préconçue de mon travail [...]. Elle marquait tout en me parlant et sans me regarder, elle me lisait ce qu'elle avait préparé sur des post-it [...] pas étonnant que ça été vite fait. [...] Et au moment où elle portait mon appréciation, j'étais clouée, il a fallu que je me défende. J'étais vraiment pas d'accord, c'était trop injuste ; de toute façon c'était délibéré pour deux d'entre nous, alors qu'on bosse là depuis quatre ans, et alors qu'elle ne connaît pas le boulot, elle s'est toujours contentée de nous surveiller [...]. Alors, bon, elle m'a remonté mon appréciation de «partielle» en «satisfaisante», mais elle faisait pression tout le temps, elle a même dit à ma collègue que je m'étais contentée de l'appréciation «partielle» pour qu'elle, elle accepte, histoire de [...] Elle n'avait pas à dire des choses fausses comme ça pour nous diviser ! Quand même, moi, j'ai treize ans de maison, quatre ans à la facturation, je suis irremplaçable, surtout avec les diminutions de personnels et maintenant avec les jeunes CDI qui viennent de rentrer ; si on n'était pas là pour leur apprendre du matin au soir, vu qu'ils n'ont plus de formations [...] c'est dur.

Une inimitié personnelle, une forte personnalité peuvent mettre en porte-à-faux, tandis que la routine, l'assiduité, l'amabilité, le silence gagnent en points de «savoir être».

Il y a également cette confrontation des langages et des attitudes entre agents cadres et non-cadres, et la difficulté d'un cadre à se saisir du

langage du pouvoir managérial contenu dans l'épais dossier de préparation à l'entretien de compétence. En termes de «savoir être» ou de «distinction sociale», il y a de quoi sourire. Nous n'osons rappeler à notre chef son stress, ses interjections grossières proférées auprès de clients au téléphone, ni ses difficultés à s'exprimer en groupe ou à conduire les réunions. Il est vrai que le statut si ambivalent de l'agent de maîtrise s'accommode mal d'assumer alternativement les directives de surveillance, de productivité, de soutien sur les dossiers épineux, la gestion des conflits avec les agents, avec les clients mécontents, l'accompagnement des jeunes nouveaux et la désorganisation ambiante.

Une instruction régionale du 24 avril 1996 précise que «l'appréciateur peut fixer d'un à trois objectifs individuels d'amélioration qui auront pour objet de remédier aux insuffisances constatées lors de l'examen des différents critères de la grille». Certains «accompagnements de terrain» et rééchelonnement d'objectifs peuvent donc être décidés par les encadrants à l'occasion d'une baisse des rythmes de travail, mais ils sont ici rarement mis en œuvre. Nous travaillons donc, conscients qu'un écart manifeste se développe entre l'appréciation des compétences que nous croyons réellement exercer et la notion même «d'apprentissage» qui pour nous ne correspond qu'aux actions préconisées pour le contrôle disciplinaire des performances.

L'AFFRONT DE LA SURVEILLANCE

Un agent d'accueil téléphonique :

Les entretiens, ça n'a plus d'importance, on a tous «satisfaisant». [...] D'abord, je ne sais pas comment ils peuvent voir comment on travaille, depuis qu'on a deux nouveaux encadrants, ils n'y connaissent rien, ils suivent les chiffres, c'est tout [...]. Ils veulent nous écouter individuellement, nous enregistrer, et ils ont le droit si c'est pour de la formation; m'enregistrer pour savoir comment je suis avec les clients, alors que ça fait quatre ans que je travaille là [...]. Quel affront! Je ne suis plus un gamin [...]. Il ne peut plus y avoir de confiance avec tout ça, toutes ces pressions [...] les gens ne disent plus rien [...]. C'est comme ça maintenant, tu n'es pas content [...] la chef te convoque en te disant je vais te recevoir dans mon «bureau», c'est presque humiliant...

À consulter les journaux internes et les appels à candidature réservés aux personnels, il apparaît clairement que les «compétences» deviennent

ce nouveau principe marchand qui doit nous mobiliser. En regroupant les sites dans une même entité, l'organisation du travail a nécessité de très nombreuses mobilités. Et dès lors, chaque salarié est devenu un client potentiel pour un Directeur d'unité, lequel est désormais à la tête non plus d'une agence traditionnelle, mais d'une véritable structure mixte (technique et commercial), semblable aux fonctionnements d'une petite entreprise. L'assortiment réalisé entre les personnes et les fonctions a progressivement modifié le « contrat » salarial entre les agents et l'employeur incarné par le Directeur. Il s'agit d'établir un lien plus concret entre les objectifs de l'Unité opérationnelle et les valeurs attribuées aux compétences mises en œuvre : « Ce que propose France Télécom, c'est que les corps et les grades ne donnent pas de garanties statutaires, *a priori*, mais que ce soit la conjoncture des besoins en compétences de l'opérateur et des compétences des personnes sur sa fonction qui soient le moteur de la promotion » avait écrit Bernard Bresson dès la préparation de la réforme¹².

ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION : SOYEZ MOBILES !

À propos de ces mobilités, le déménagement du service des études techniques que nous appelions plus rapidement « la doc. » (la faisabilité technique de la construction des lignes) reste significatif de la désorganisation ambiante et de la perte de qualification que nous redoutions tous. Ce service suit donc sur des listings toutes les demandes de ligne téléphonique que nous leur envoyons à chaque dossier créé sur informatique. Ces agents remédient ainsi aux difficultés qui peuvent se présenter lors d'une demande de création, de modification ou de suppression de ligne. Ce service fut longtemps logé dans un établissement technique, physiquement éloigné ou difficilement joignable de l'agence. Le projet « Réseau des agences », puis la réforme générale de l'organisation (projet EO2) ont prévu, dans le souci d'une meilleure coopération, le rattachement ces études techniques à l'unité technico-commerciale, sur la base d'une logique de processus « client ». Au moment où se situe l'anecdote suivante, le service vient de vivre trois déménagements en deux mois, entraînant trois adaptations différentes aux situations de coordination technique. En l'espace d'un an, du fait de l'automatisation informatique, il ne subsiste que trois salariées sur huit.

12. Sous-directeur du personnel, chargé de la gestion prévisionnelle des emplois, *Cahiers de la fonction publique*, n° 90, avril 1991.

La fiabilisation des systèmes permet effectivement le traitement automatique des mises en service ou des résiliations de lignes (application «*autodoc.*»). Ces trois agents sont des femmes. Très anciennes dans leur domaine, elles travaillent depuis plus de vingt ans ensemble et peuvent se prévaloir d'une maîtrise parfaite de leur activité. Elles partagent et échangent régulièrement leurs tâches. De plus, leur proximité avec les techniciens leur permet de forcer de temps à autre leur contribution si besoin est, voire de connaître les méthodes que ces derniers utilisent pour résoudre un problème selon le site ou le central. Elles semblent garder jalousement ce territoire de connaissances comme si la possession de ce savoir-faire représentait une sorte de revanche.

Mais le surplus d'activité (nombreux changements de codes techniques) finit souvent par les excéder. Sans une présence constante sur la position «*autodoc.*», nombre de dossiers demeurent en souffrance. Les savoirs particuliers nécessaires à cette machine se sont enfuis avec les agents mutés sous d'autres horizons. En fait, si l'automate a supprimé de l'emploi, il a aussi suscité une spécialisation professionnelle et une rivalité déconcertante pour le gain d'un niveau sur la grille de classification. Or, en cette période de restructuration, la forte mobilité laisse vacante cette position à temps complet et elles refusent logiquement de s'en occuper...

Depuis plusieurs semaines, elles se plaignent de cette vacance d'emploi et de ce désordre incroyable. Il plane une atmosphère délétère. Un jour, la venue impromptue du nouveau directeur de l'unité fait suite aux tentatives des cadres pour résoudre le problème et surtout jouer l'apaisement parmi nous, reconnaissant quelques inconvénients à ce sous-effectif prolongé. Il cherche alors à les sensibiliser aux nouvelles méthodes de travail sur informatique. De leur côté, elles expliquent que pour compenser, elles en appellent aux procédures locales encore utilisées sur certains centraux téléphoniques, procédures qu'elles seules gardent en mémoire.

AMNÉSIE !

Avant, Monsieur, on pouvait vérifier nous-mêmes ce qu'on faisait sur écran, mais maintenant, c'est automatique, on ne voit plus rien... dit l'une d'entre elles,

– Mais vous pouvez vérifier sur votre écran répondit-il,

– Oui, mais ça veut pas dire qu'on voit si c'est l'essai de la ligne ou l'étude qui fait défaut...

On est bien obligé de faire comme à N. [N. : nom du central où elles avaient toujours opéré]

– Et pourquoi avez-vous besoin de faire comme à N.?

– Mais parce qu'on a toujours fait comme ça avec N.!

– Oubliez N.!...

– Mais comment voulez-vous que j'oublie? Et si j'oublie comm'ils font, le travail ne sera jamais fait!...

Cette incompréhension entre le haut et le bas de la hiérarchie ne révèle pas uniquement un malentendu, ni des incompatibilités de langage. Le surlendemain, constatant cette méconnaissance de certains détails du travail, ces agents sont interrogés amplement et très gentiment par le responsable «organisation et méthodes» sur les éléments à modifier dans l'organisation afin de remédier à ce qui apparaît désormais comme des situations d'urgence. Toutes trois se sont par la suite étonnées de cet intérêt soudain pour leurs connaissances en dépit du sort qui, en l'état, continuait à leur être réservé, un déménagement définitif sur le site commercial où tous les services de gestion vont être regroupés...

DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES AUX CHARTES COLLECTIVES

Les notions de «fonction», de «poste de travail», «d'emploi», «d'activité» sont sujettes à la polymorphie locale. Entre la fin des reclassements (1994-1995) et la période actuelle, pas moins de trois réorganisations des services ont redistribué les compétences au travail, auxquelles il nous faut ajouter les «mini-réorganisations» engendrées par les situations des établissements. Chaque situation de travail a connu de telles orientations, de tels aménagements urgents, de tels débordements inévitables, de telles modifications que les frontières de la fonction sont devenues floues. Au-delà des nouvelles segmentations entre les «clients» Grand Public, l'agent d'accueil, au bas de la hiérarchie des vendeurs¹³, intègre malgré tout, dans ses connaissances, les gammes de produits destinées aux marchés «Professionnels», comme le téléphone portable (totalisant 49 options abordées en deux jours de formation!), la gamme des télécopieurs, les quinze postes, les contrats TV-Câble, les gadgets éphémères (bi-bop, Top Message, Montre-Tatoo), et la vingtaine de

13. La hiérarchie commerciale des «vendeurs» débute dans les niveaux dits de «collaborateur» par «l'agent d'accueil», puis au niveau maîtrise par «l'attaché commercial aux professionnels» puis au niveau des cadres «l'attaché commercial affaires» et «l'attaché commercial entreprises» et enfin, au niveau cadre supérieur par «l'attaché commercial aux grands comptes».

services dont certains lancements commerciaux prématurés provoquent des incompatibilités techniques suivies d'un défilé de réclamations...

Pas moins d'une quinzaine de logiciels à manier, une diversification régulière des types de contrat téléphonique, une augmentation de la complexité de la gestion, du traitement des litiges, des anomalies du fait d'un manque criant d'interfaces entre données informatiques, voilà dorénavant notre lot quotidien. Il n'est pas jusqu'aux compétences qui, déterminant le « professionnalisme », trouvent une expression supplémentaire, surchargée et encombrante dans la promulgation locale de « Chartes ». Celles-ci, à la seule initiative de la direction, ou avec quelques agents volontaires, voient le jour, pour contractualiser les attitudes et les comportements. Ce fut le cas de la « Charte du vendeur » dont la préparation entourée de tant de précautions, fit son « apparition » par un beau matin de printemps, avec à l'intérieur du dépliant, les injonctions professionnelles sous forme d'ordres messianiques, et au verso du petit dépliant, un couple béat sur fond d'église, bref une imagerie toute divine.

Quelle « communauté » devons-nous donc former ? De son côté, la « Charte de l'agent conseiller client par téléphone » invite à la sacralisation et à l'enchantement de la relation de service, mais avec l'intention de modifier la psychologie des individus, une sorte de thérapie morale, avec en son centre, le « respect » : « Je respecte mes clients », « Je respecte mes collègues » ; elle campe les devoirs et subordonne l'agent à cette ordonnance psychologique en simplifiant à l'extrême la diversité des événements pouvant se présenter dans la situation de travail : « Je suis courtois en toutes circonstances » ; « Je ne raccroche jamais au nez d'un client » ; « Lorsqu'un client me le demande, je lui rappelle mon nom » ; « Je transfère les clients sur un autre poste plutôt que de leur demander de rappeler ». Un peu plus loin, la Charte réorganise les horaires de service, la durée des pauses, en dehors de tout avenant au règlement intérieur de l'établissement, et donc sans concertation avec les partenaires sociaux.

Comment prouver que ces « savoirs » (« savoir se présenter », « savoir persuader », « savoir parler »...). se chargent d'ambiguïtés ? Comment démontrer qu'ils éradiquent la spontanéité individuelle, qu'ils tiennent à un pur fantasme scientifique ou moral, et enfin, qu'ils font appel à l'inégalité des dispositions sociales héritées de nos origines si diverses ? En attendant, aucun de ces changements majeurs, de réécriture du

«professionnalisme» n'a fait l'objet de réelle négociation. Il y a bien eu de ces sortes de séminaires, en week-end, pour quelques volontaires, pour soi-disant, réfléchir à la qualité de la réponse téléphonique.

Parallèlement, le marché interne des offres d'emploi se développe d'après ces compétences requises. On découvre de nouvelles fonctions commerciales, de nouveaux «métiers» technico-commerciaux, tels que «analyste qualité», «orienteur», «expert en administration des contrats et facturation» proposés au niveau cadre ou maîtrise. On raffole alors de cette publicité faite aux compétences subitement découvertes et aux performances personnifiées. Les titres de métiers rivalisent d'astuces pour assigner l'agent à ses nouvelles tâches. La monitrice se transforme en SAME («Soutien applicatif et méthodes»), le coordinateur se pare du nom de «faciliteur», l'agent traitant les réclamations par courrier devient un «aiguilleur». Le mythe de l'excellence professionnelle et de l'héroïsme conquérant doit sécréter cette image d'un individu autonome dégagé du poids de l'arbitraire hiérarchique, un artisan indépendant, entièrement absorbé à sa tâche et à sa réussite... Ainsi, le changement culturel vers un nouvel «esprit d'entreprise» progresse¹⁴.

ET VINT ENFIN LE TEMPS DES « MAILS » CHEZ LES TÉLÉCOMMUNICANTS

Nous ne tardons pas à découvrir cette nouvelle recomposition des équipes dans la nouvelle agence.

AU REZ-DE-CHAUSSÉE

Sans fauteuils, les clients sont en situation de compétition et certains en sont déjà venus aux mains. Tout au long de la journée, ils exercent une tension accrue envers le vendeur, en station debout pour les opérations rapides, maintenu en situation d'urgence. Depuis un bureau, non attitré, ils reçoivent les clients, sans ordre de passage ni possibilité de souffler. Par exemple, la non-mise à jour des stocks, les ruptures nationales nombreuses, le manque de sécurisation à la caisse et les interruptions fréquentes des interfaces informatiques les invitent à proclamer une sorte d'adhésion résignée. L'épuisement est quelquefois tel que certains demandent à revenir à leur position antérieure (accueil

14. Selon les résultats 1997 de l'Observatoire social interne, les agents seraient moins inquiets, accepteraient les évolutions de l'entreprise vers l'enjeu du service client, s'impliqueraient plus dans les projets en s'appuyant sur les savoirs et les pratiques acquises au cours du temps; une fois les fonctionnements et le mouvement culturel dans le même rythme, le nouveau compromis social prendrait alors tout son sens... (OSD DRH Fi', résultats 1997).

téléphonique). Parfois une combativité surprenante pour leur dignité surpasse leurs désillusions, leurs déceptions.

AU DEUXIÈME ET TROISIÈME ÉTAGE

Là, siègent les personnels majoritairement «quadra» et «quinqua», cadres et agents de maîtrise, retirés dans le recueillement de leurs alvéoles, afin de mettre en œuvre leurs réflexions sur le contrôle de gestion, la tenue du tableau de bord, les fonctions de communication sur les produits et services, les analyses de flux et de placements, toute une technostucture chargée d'aider, de propager, de standardiser les méthodes de l'action commerciale. De la mise en place de la politique d'assurance qualité aux groupes de créativité marketing, ces cadres semblent porter en eux le privilège des projets décentralisés. Ils s'inspirent des recettes déjà éprouvées ailleurs pour engager les agents à passer des aveux, à faire des révélations, des confessions à propos du manque de «conformité» de leurs façons d'agir sur les dysfonctionnements de toute nature. Après le «cap sur la performance», puis «l'adaptation aux compétences», les nécessités du jour nous convient à divulguer systématiquement nos ingéniosités méconnues, ces filets d'or qui propulseraient quelques-uns d'entre nous en leaders incontestés, en «acteurs émergents»...

AU QUATRIÈME ÉTAGE

Le service de l'administration des ventes (ADV-Doc) regroupe désormais les agents dits «à problèmes», «les cas», «les bras cassés de la réforme», ceux qui ne seront plus «face au client». Ces résistants de tout poil réunis dans les activités de gestion des dossiers, commencent à répandre entre eux une invivable agressivité comme s'ils tentaient de se défendre de cette déconsidération.

Mais depuis quelques mois, leur nouveau jeune responsable de département est chargé de mettre en place l'organisation globalisée en «centre d'appels», c'est-à-dire avec un accueil téléphonique servant d'interlocuteur unique pour un client. Bien que le projet soit détaillé depuis fort longtemps, notamment vis-à-vis de la polyvalence intégrale pour l'agent d'accueil, il a prévu des «ateliers» dans lesquels les volontaires détermineront eux-mêmes les tâches à traiter en direct ou en différé. Nous ne savons pas comment seront générés les rapports de coopération quand les nouveaux agents «généralistes» de l'accueil par téléphone renverront aux services satellites leurs dossiers ou quand eux-mêmes

seront submergés. En tout cas, rares sont ses visites. Je le vois courir et s'enfermer dans son bureau. Il gère ses chiffres, ses logogrammes, écrit ses directives, analyse ses résultats et élabore son tableau de bord. Il y a encore très peu de temps, il a refusé de recevoir une équipe se plaignant des pannes informatiques intempestives. Et pour communiquer, il utilise le courrier électronique. Dans la froideur de l'espace virtuel de nos écrans, nous recevons donc des questions-réponses, des convocations aux réunions, des informations stratégiques sur nos e-mails...

Une journée de février, c'est le débrayage. Leurs propos rageurs, la détresse et la déprime exprimée dans ce geste ultime, ne trouveront que les réponses habituelles, c'est-à-dire, l'acquiescement pour jouer l'apaisement mais sans solutions nouvelles. Impuissance du responsable : pas d'embauche supplémentaire, pas de solutions pour les formations, pas d'accompagnement terrain possible, mais seulement des formations sur le tas, courtes sur deux jours pour deux voire trois agents sur une même position ! Les agents réclament des solutions d'urgence, « leur santé psychologique et morale ne doit pas être le prix d'une nouvelle réorganisation ». Ils l'invitent à les écouter et à venir voir leur travail. Ils remettent en cause le manque d'information, de communication et d'association à la conception du projet imposé par le haut et dans des termes qui leur sont étrangers. La notion de « montée en compétences » semble les indisposer profondément... Le lendemain, le chef de département passe une journée dans l'agence et se prête à répondre à quelques appels. Le directeur de l'unité, qui pendant deux heures vient observer le travail des agents, se renseigne sur les modes de leur distribution dans les postes, sans jamais leur adresser la parole... Le directeur régional viendra également et rappellera que c'est à l'encadrant de veiller à la présence « optimale » des agents sur leur position de travail...

L'ARCHAÏSME DE LA MODERNISATION

Une remise à plat de la redistribution et de l'association des personnels au pouvoir financier ou politique dans l'entreprise (70 % du personnel deviennent « porteurs d'actions ») ne peut se passer d'un examen des conditions de mise en œuvre des réformes qui ont prélué à cette « ouverture » de l'entreprise aux régulations des marchés. C'est en songeant à cette « réappropriation sociale¹⁵ » que j'ai voulu évoquer « d'en

15. Le concept d'appropriation sociale est préféré à celui de « propriété » : « L'appropriation sociale est le moyen de revenir sur les privatisations de la droite qui ont renforcé les pouvoirs d'une

bas», un ensemble de mutations et de régressions exposé sous la forme d'une narration subjective. Ces morceaux choisis, ces courts éclairages mettent en scène, des agents aux intérêts différents tout au long de ces changements de décors.

Que ce faisceau de relations humaines et ces réseaux d'intelligence viennent butter sur les incohérences du management, le désordre organisationnel, la déstructuration des collectifs ou la dévitalisation du contrat public, il reste que la connaissance du sens que chacun donne à son travail et à ses rapports humains dans l'organisation du travail s'avère bien proche de la préhistoire, et ce, pour la simple raison que les salariés n'ont jamais été véritablement associés aux projets de service, à la conception des projets stratégiques, à la définition des objectifs, aux fruits de leurs efforts. Pire même, la «modernisation» proclamée semble copier certains modèles managériaux dont les calculs s'évertuent à mépriser les oppositions, les questions critiques, les attitudes défensives, les résistances, les conflits ouverts, les valeurs institutionnelles de la négociation qui dépassent inévitablement les contraintes de gestion, assujettissant par là les individus à l'adhésion soumise et non à la médiation discutée.

nouvelle oligarchie financière. C'est également le moyen de réorienter le choix de stratégie industrielle engagés au cours des dernières années. Mais l'appropriation sociale permet aussi d'amorcer la "démarchandisation" des échanges entre les hommes, de faire prévaloir les utilités collectives sur les intérêts privés, d'entreprendre une désaliénation des rapports sociaux. Elle participe de la dignité du citoyen; ce n'est donc pas seulement un moyen» (A. Le Pors, «Horizons-débats», *Le Monde*, 17 septembre 1997, p. 16).

MÉCANICIEN-AVION : QUAND LA LOGIQUE COMPÉTENCE AFFRONTÉ LE MÉTIER

LOUIS-MARIE BARNIER

Au sein de la compagnie aérienne Air France, le groupe des mécaniciens avions représente une catégorie qui cultive son identité. Responsable de la maintenance des avions, son travail est caractérisé par une grande place accordée à la connaissance technique. Si d'autres catégories de personnels ont pour dessein le passager, qu'il soit en contact direct, médiatisé par le téléphone ou représenté à travers son billet ou son bagage, le mécanicien travaille sur un objet différent, plus noble à ses yeux, l'avion. Tel un Lilliputien, il se déplace autour de cet appareil à la taille imposante pour effectuer une tâche ou une vérification. Avec sa caisse à outils sur roulettes, il va d'un point à un autre, suivant le bon de travail qui oriente son activité.

Au fil des ans, depuis la création de la compagnie, le collectif de travail s'est construit en référence à une forme sociale particulière, le métier, dans laquelle le salarié trouvait son insertion. Si l'on peut définir le métier comme une activité professionnelle identifiée et socialement organisée, il faut admettre que cette forme représente un modèle idéalisé, en tension avec une réalité sociale beaucoup plus contradictoire¹. À Air France, l'évolution la plus récente des politiques managériales va mettre en évidence l'affaiblissement important de cette forme d'organisation et de représentation.

En effet, les hiérarchies professionnelles se sont trouvées bouleversées par la conjonction de deux événements, que sont, d'une part, la mise en place d'une nouvelle catégorie, les techniciens, qui recouvre en partie l'ancienne catégorie des ouvriers professionnels, et, d'autre part, le poids donné aux compétences comme critères de valorisation

1. M. Dadoy, « La mutation des métiers du livre », *Pour*, n° 122-123, juillet 1989, p. 75-84.

et d'évolution professionnelle. Ainsi, le métier, élément de référence antérieur pour construire la classification des agents de la compagnie, se trouve remis en cause et semble condamné à disparaître... ou bien à se métamorphoser.

Plusieurs questions paraissent essentielles à résoudre pour apporter une réponse à ce dilemme. Les dimensions individuelles du travail mises en évidence à l'occasion de l'émergence du «système compétences» n'étaient-elles pas déjà présentes dans l'organisation autour du métier? Comment s'est passée la réorganisation autour d'un nouveau groupe technicien? Comment ce groupe des techniciens répondra-t-il à la fois aux besoins d'un travail collectif et au désir individuel de reconnaissance? L'organisation sociale que constitue le métier, base du rapport de force institué par les mécaniciens-avion, va-t-elle disparaître ou se transformer?

Pour comprendre l'instrumentation de la matrice technicien/compétences, nous procéderons à une analyse de la métamorphose de la catégorie métier, en étudiant son fonctionnement dans un secteur d'activité particulier: la maintenance des avions, et ce précisément au sein de l'atelier de Grande Visite. Mais pour pouvoir aborder ce métier très particulier de l'industrie aéronautique, nous exposerons d'abord une approche de la figure emblématique du mécanicien avion.

UN MÉTIER EMBLÉMATIQUE : LE MÉCANICIEN AVION

Les relations professionnelles, en France, ont été fortement marquées par la figure de l'ouvrier d'industrie. Le syndicalisme s'est construit sur la défense globale des salariés autour de cette figure, même si à l'intérieur de cette convergence des identités, les salariés se différenciaient autour des appellations d'ouvrier qualifié et hautement qualifié, ou, *a contrario*, de celle de non-qualifié. En marge de ce schéma dominant, correspondant plutôt aux secteurs de production de masse tels que l'automobile, d'autres secteurs industriels se sont bâtis en conservant, comme en Grande-Bretagne, un rôle essentiel à l'organisation de métier. Cette structuration autour de l'activité puise ses racines à l'origine du travail socialement reconnu, comme l'exprime Mireille Dadoy en parlant du métier comme «d'une des formes fondamentales de la division du travail dans une société²». Plus récemment, après la Seconde

2. *Ibid.*

Guerre mondiale, le métier s'est formalisé comme l'expression sociale de collectifs de travail, reprenant la tradition du compagnonnage et liant la possession d'une technique particulière à son utilisation sociale³. Des secteurs tels que l'imprimerie ou la construction navale ont été marqués par l'importance des ouvriers professionnels masculins hautement qualifiés, qui par cette structuration en métier défendaient un statut particulier et hégémonique au sein de leur branche.

Cette représentation sociale s'appuie donc sur un rapport particulier à l'acte de travail : sa forme est déterminée entre l'employeur et le salarié, conférant une « autonomie » au groupe des salariés dans le sens où il acquiert « le droit de se gouverner par ses propres règles » (Petit Robert), règles fixées par compromis et arrangements successifs avec les directions d'entreprise et les autres groupes sociaux.

Dans le secteur de la maintenance aéronautique, l'existence du groupe des mécaniciens-avion se traduit par les éléments caractéristiques notés par François Eyraud et Patrick Rozenblatt⁴ à propos des formes hiérarchiques existant en Grande-Bretagne : le contrôle sur l'entrée dans le métier par l'apprentissage, les négociations transversales aux compagnies aériennes marquées par l'existence de syndicats catégoriels intercompagnies, le façonnage de l'organisation du travail autour de la qualification de mécanicien avion.

LE CONTRÔLE SUR L'ACCÈS À LA CATÉGORIE

Jusqu'en 1994, la réussite à l'examen de metteur au point établit la qualification et sert de passeport pour entrer au sein du collectif de travail. Composé d'une partie pratique et d'une partie théorique, cet examen professionnel traditionnel permet d'accéder au statut d'ouvrier professionnel hautement qualifié.

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN MENÉ AUPRÈS DE JEAN-PIERRE, MÉCANICIEN-AVION

L'examen théorique se passait au tableau. On savait ce qu'on allait avoir au dernier moment ou alors deux jours avant. Mais deux jours avant, cela permettait seulement d'approfondir si on ne connaissait pas, pas d'apprendre à partir de zéro. C'était quand même assez dur. On était toujours soumis au cadre notateur, qui pouvait pousser des fois le bouchon un peu

3. M. Dadoy, « La mutation des métiers du livre », art. cité ; et C. Paradeise, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, n° 1-185, 1985, p. 17-31.

4. F. Eyraud et P. Rozenblatt, « Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés », *Cahier Travail et emploi*, Paris, La Documentation française, septembre 1994.

loin. C'était à nous, au tableau, de rentrer dans le détail, mais pas trop à fond... Il y avait une structure, contrairement à maintenant, il y avait le délégué du personnel qui assistait et qui pouvait intervenir s'il trouvait que cela allait trop loin, et puis le metteur au point délégué de la profession qui avait lui aussi le droit de parole, qui pouvait dire que là on est plus du tout dans le sujet. Mais on n'était jamais sûr de réussir l'essai, parce que les questions pouvaient être relativement simples et rapides ou bien cela pouvait durer quelques heures. Cela pouvait durer 5 heures, de 8 heures du matin à 13 heures C'était assez impressionnant, on était debout au tableau, ce n'était pas évident. Il fallait écrire, ne pas faire d'erreurs, ce n'était pas évident.

QUELLES ÉTAIENT LES QUESTIONS ?

On nous demandait de bâtir un circuit de 747, donc le circuit de base, les principes généraux puis bâtir le circuit. Et après on disait : une anomalie se trouve ici, est-ce que tu peux essayer de la résoudre... Et il fallait résoudre ça en quelques minutes alors que les bureaux techniques mettent quelques fois plusieurs jours pour la résoudre. Il fallait aussi bien se renseigner auprès des contrôleurs et du bureau technique par rapport à toutes les anomalies que l'on avait récemment rencontrées sur avion, parce qu'en général les gens qui faisaient le questionnaire s'appuyaient là-dessus, sur les derniers scoops. Malgré tout, on savait aussi que certains cadres notateurs étaient limités, donc ils avaient leur dada, certains allaient donc interroger plutôt sur une partie précise. Ils avaient leurs petites manies. Donc des fois, en fonction des annales, on arrivait à reconstituer les questions. Ceci dit il fallait les bûcher, cela ne pouvait pas se faire sans travail.

COMMENT SE PASSAIT LA PARTIE PRATIQUE ?

Quand c'était la partie pratique sur avion, le délégué du personnel ne restait pas là tout le temps, par exemple un réglage de commande de vol peut demander plusieurs heures. On faisait ça sur deux jours. Donc le délégué ne restait pas là tout le temps, même des fois il aidait, parce qu'on n'avait pas suffisamment de monde. Pour que le travail soit fait en sécurité, donc il faisait la vigie... tout ça, c'est fini.

Donc cela se déroulait pas trop mal, la partie pratique était aussi redoutée, même si elle paraissait la plus simple. C'est un peu comme aujourd'hui, la partie pratique est pour moi sensiblement du même niveau. Elle a évolué, il y a des outils nouveaux comme l'informatique, on utilise l'anglais, les notions d'anglais n'étaient pas aussi importantes, on n'apprend pas toujours les mêmes choses. Avant tout était manuscrit, maintenant c'est sur micro...

EXISTAIT-IL UNE FORMATION POUR VOUS AIDER À PASSER CET EXAMEN ?

Elle s'est mise en place avec le début de l'Airbus. On avait demandé que cette formation soit dispensée par la direction. Elle avait refusé, mais elle avait accepté le principe qu'on pouvait faire une formation deux heures

par semaine, une heure sur le temps du compagnon, et une heure sur le temps de la direction, à cheval sur les vacances du matin et du soir. Les gens du matin finissaient une heure plus tôt, et partaient une heure plus tard. Les gens qui étaient du soir arrivaient une heure plus tôt, et étaient une heure en formation au début de vacation. Cela ne se passait pas trop mal, chaque semaine on traitait une fonction un circuit, c'était souvent des gens du bureau technique ou des contrôleurs. À chaque fin de petite séance de formation, ils nous demandaient ce qu'on voulait voir la semaine suivante, comme ça, ils pouvaient faire les photocopies, préparer les thèmes. Dans la discussion, au cours de ces heures, on faisait un petit tour de table, et chacun disait "tiens, moi je suis un peu juste sur ça ou sur ça". Et on définissait le programme des 2 heures de formation de la semaine suivante.

Cela ne fonctionnait pas trop mal, encore que c'était lié aux impératifs de formation, il y avait toujours la hiérarchie qui mettait son grain de sel là-dedans, et les gens qui faisaient des nuits étaient des fois un peu déconnectés. Le problème, c'est ce qu'on a connu quand on a fait la formation en anglais: les gens qui ne venaient pas une fois étaient un peu déconnectés ou bien dégoûtés... ce n'était pas l'idéal. Et puis l'inconvénient, c'est que tous les niveaux étaient mélangés, les gens qui commençaient leur formation, et les gens qui étaient en fin de formation. Comme cela demandait environ 6 mois de travail, ce n'était pas les mêmes niveaux de compétence, et donc ce n'était pas toujours facile.

QUI AVAIT MIS CES COURS EN PLACE ?

Cela avait été évoqué dans les réunions de délégués du personnel de la GV. Ils avaient nommé un contremaître, qui devait mettre en place les structures: les bouquins, les documents, des salles de formation souvent un peu minables. C'était au-delà de ce qu'on avait connu à une époque. Avant, la direction nous donnait des heures de temps en temps, on allait voir les contrôleurs. À cette époque c'était beaucoup moins formel: tu allais trouver une personne, elle t'envoyait paître, tu allais en trouver une autre, elle acceptait de te répondre. Avant, les bouquins, ce n'était pas facile à obtenir, il fallait aller au contrôle, prendre les bouquins, là c'était plus facile on avait une documentation à notre disposition: les livrets de l'école technique d'Air France. On avait toute la documentation, on pouvait les photocopier. Après, avec les cours cela a été institué. Ce n'était pas facile, je sais que je me suis découragé longtemps. Après ils m'ont mis à l'Airbus, au moment de la mise en place, c'était un principe un peu nouveau, donc cela m'intéressait de les suivre. J'étais délégué du personnel à l'époque. Ce type de formation, cela se faisait dans les autres boîtes, notamment là où travaillait mon frère, il y avait des aides, de la formation, des salles.

COMMENT ÉTAIENT CHOISIS LES DÉLÉGUÉS DE LA PROFESSION ?

C'était des ouvriers titulaires du Metteur Au Point, qui étaient reconnus, aussi bien reconnus par la hiérarchie que par les collègues de travail.

Ils étaient choisis par les responsables du bureau technique, une réunion se faisait avec la hiérarchie. Le chef contrôleur devait participer à ce choix. Ce petit collègue se réunissait et regardait si, après un certain temps d'expérience, on passait ou pas cette personne représentante de la profession.

ET Y AVAIT-IL UNE DISCUSSION ?

Certainement, parce que tout le monde n'était pas représentant de la profession. Soit parce qu'il n'était pas volontaire, soit parce qu'il y avait une discussion, mais pas à notre niveau. Mais il fallait être volontaire. Le troisième critère, je crois que c'était aussi un interlocuteur reconnu par la direction, cela devait jouer. C'était des compagnons reconnus, c'était la base même. C'était forcément des gens reconnus. Certes plus ou moins, mais généralement de forte compétence.

COMMENT SE PASSAIT L'ACCUEIL DES APPRENTIS ?

Ils étaient incorporés dans une équipe à leur arrivée. Ils n'étaient pas vraiment en double comme cela se fait maintenant. Il y avait quand même une notion de parrainage. Les chefs d'équipe confiaient un jeune, en fonction de la compétence, de l'âge. Et il avait un essai d'embauche, 6 mois après. Là encore, un délégué de la profession et un délégué du personnel assistaient. Moi je faisais les deux suivant les cas. Il y avait à cette époque la notion de la commission d'essai (un cadre notateur, un délégué de la profession, un délégué du personnel).

Dans cette configuration, la reconnaissance de la qualification s'opère à deux niveaux :

- l'initiative de cette reconnaissance, avec les augmentations salariales qu'elle implique, appartient à la hiérarchie ;
- *a contrario*, la reconnaissance du niveau de qualification relève principalement des pairs, soit à travers le choix des délégués de la profession, soit plus en amont à travers l'initiation qui s'accomplit lors des formations de préparation⁵.

5. Les réglementations internationales sur la qualification pour effectuer un travail aéronautique donné exigent compétences, connaissances et expérience, mais donnent toujours une place centrale à la reconnaissance par les pairs du niveau requis, à travers l'habilitation. Celle-ci est donnée à l'initiative de la hiérarchie, mais sous le contrôle des agents techniques.

L'ORGANISATION DE MÉTIER DANS LE SECTEUR DE LA GRANDE VISITE

L'organisation de métier, par la garantie collective sur la connaissance individuelle, permet alors cette grande délégation dans le travail quotidien de chacun. Sa place privilégiée fait l'objet d'un certain compromis: les directions, tant de l'entreprise que de la direction générale de l'aviation civile, confient au groupe professionnel le rôle de dépositaire et de garant du savoir, autour duquel s'articule l'organisation du travail. Le métier est précisément la catégorie qui organise la production dans le secteur de la grande visite. La grande visite est une opération qui revient périodiquement. Elle consiste à démonter l'avion complètement, à vérifier les points sensibles reconnus (trains d'atterrissage, bords d'attaque) et à effectuer les modifications éventuelles. L'appareil est immobilisé de quatre à six semaines. C'est autour de lui que les équipes se succèdent et se déplacent.

L'activité est organisée traditionnellement autour de la réalisation du bon de travail. Chaque chef vient chercher, à la prise de service, les bons de travail qu'il effectuera avec son équipe. Composée d'une dizaine de personnes, celle-ci se définit autour des spécialités de mécaniciens: cellule (chaudronnier), équipement (électronique, électricité) moteur ou cabine. Les chefs d'équipe sont souvent des anciens compagnons ou bien des DUT-BTS intégrés depuis longtemps dans l'atelier. Ils ont pour rôle d'organiser le travail (à travers la distribution des bons de travail), de noter les agents lors des périodes d'avancement, éventuellement de former les agents dans des circonstances de travail plus difficiles. Chaque procédure de travail fait donc l'objet d'un bon qui donne à l'opérateur la codification de l'opération et la procédure de contrôle. Ce bon, qui enregistre la tâche que l'ouvrier accomplira dès lors en toute autonomie, lui est confié sur la base de la confiance professionnelle que lui confère l'appartenance reconnue au groupe professionnel des mécaniciens-avion. L'ouvrier le valide, en certifiant ainsi par sa signature le travail effectué. Le contrôle ou la réitération d'une opération de contrôle est effectué par une autre personne, en général plus qualifiée.

Les «bons de travail» sont émis par le bureau technique, à partir de la traduction des manuels du constructeur (en anglais) et de leur adaptation aux procédures de travail propres à la compagnie. Ils répondent aux exigences du contrôle réglementaire: celles-ci sont définies par la DGAC (Direction générale de l'aviation civile) en France, par la JAA

(Joint Aviation Authorities, agence européenne pour l'aviation civile) ou par la FAA (Federal Aviation Agency) au niveau des États-Unis. Ces règlements préconisent un certain niveau de connaissances théoriques et d'expérience pour avoir le droit de valider les travaux effectués.

Enfin, des stages de qualifications sont organisés de façon récurrente pour attribuer et conserver l'habilitation aux ouvriers professionnels.

L'ouvrier professionnel a donc à la fois l'autonomie de l'acte de travail (il se déplace sur l'avion, le contrôle visuel de son activité est impossible), et la responsabilité de la certification de son propre travail. Les bons de travail sont gérés par le service de l'ordonnancement qui définit la succession des opérations avec pour objectif de limiter le temps d'immobilisation de l'avion. Cet enjeu est fondamental, dans un secteur où chaque journée d'immobilisation d'un avion représente à la fois des frais importants de stationnement sur les aéroports et des sommes importantes perdues du fait de cette immobilisation. Les opérations sont séquencées : par exemple, on démonte d'abord les parties mobiles de l'aile, afin de pouvoir vérifier les vis de volet qui les meuvent. Chaque opération doit tenir compte des autres opérations qui s'effectuent au même moment : si le circuit hydraulique est sous pression, on ne peut démonter des parties de ce circuit. Le temps est donc limité afin de ne pas empiéter sur les opérations suivantes, et de ne pas ainsi décaler tout le planning.

Le procès de travail se base sur l'existence d'une communauté : les équipes constituent une « synthèse de spécialisations et de polyvalence », formant un « travailleur collectif capable de s'adapter rapidement et facilement aux exigences nouvelles de la production⁶ ». Ce sont les équipes qui sont dépositaires du savoir. Le partage de connaissance entre « compagnons », dont les expériences et parcours dans l'entreprise diffèrent, de même que l'apprentissage pour les plus jeunes s'effectue dans ce cadre privilégié.

Le collectif est aussi celui qui assume la responsabilité du travail : une panne n'est qu'une suite d'erreurs, la situation de sécurité est une chaîne de non-erreurs, où chaque maillon vérifie le précédent ou celui d'à côté... L'équipe prend un secteur de l'avion en main, les tâches sont liées, se recoupent, les ouvriers s'entraident.

6. A. McKinlay, « Maîtres ou employeurs ? Travail et rapports d'autorité dans la construction navale : l'exemple des chantiers de La Clyde (1900-1939) », *Le Mouvement social*, juillet 1991.

C'est de cette organisation collective du travail et des qualifications qui lui sont liées qu'émerge une figure de référence, le mécanicien avion, autonome dans son travail, responsable vis-à-vis des passagers et des pouvoirs publics, attaché à l'objet de son travail, l'avion.

ORGANISATION DE MÉTIER ET MAÎTRISE DU CLASSEMENT PROFESSIONNEL

Si le métier constitue le fondement de l'organisation du travail, il permet aussi la reconnaissance sociale du collectif de travailleurs dans les hiérarchies professionnelles.

Que ce soit par leur poids dans les syndicats même confédérés, par leur propre importance numérique ou par leur «aura» auprès des autres groupes professionnels, ces salariés ont su convaincre de la légitimité de leur rôle central. Ainsi, la grille (négociée pour toute la compagnie) offre des possibilités de progressions plus importantes pour les ouvriers qualifiés par rapport aux autres catégories, des primes viennent encore augmenter cette distorsion et donner une place plus importante dans la hiérarchie des salaires à cette catégorie spécifique.

La reconnaissance des corporations dans la compagnie aérienne rejoint une valorisation particulière de la technologie. Les personnels d'Air France ont construit la représentation de leur travail autour d'un référent commun: la puissance du progrès technologique, successivement symbolisée par la Caravelle, Concorde ou l'accueil plus récemment des avions tels que le 747-400 ou l'A320⁷. Pôle de connaissance aéronautique, dans une entreprise cultivant le paradigme technique, le groupe des mécaniciens a toujours tenu une place stratégique, notamment par rapport aux enjeux de fiabilité et de sécurité. Joint à sa position dominante dès l'origine de la compagnie nationale, dont le pilote et le mécanicien-avion sont les métiers fondateurs, ce rôle de «référentiel technique» leur confère une position reconnue et stable au sein des hiérarchies professionnelles.

Cette identification des salariés par le métier est si forte qu'elle transcende l'appartenance d'entreprise, pourtant prégnante dans le secteur aéronautique où les compagnies d'aviation se développent sur des axes déterminés: public/privé, lignes intérieures/extérieures, dans un secteur fortement concurrentiel. À l'identique d'autres métiers, tels les pilotes de ligne ou les personnels navigants commerciaux, les

7. L.-M. Barnier et P. Rozenblatt, *Ceux qui croyaient au ciel: enjeux et conflits à Air France*, Paris, Syllepse, 1997.

mécaniciens-avion possèdent un syndicat autonome, interentreprises, présent dans de nombreux organismes ministériels de consultation.

Pour les ouvriers mécaniciens, la qualification se définit d'abord comme l'appartenance à un groupe professionnel. Le diplôme d'entrée (CAP ou brevet de l'école interne de formation d'apprentissage d'Air France) donne une place dans la confrérie, puisant encore largement ses racines dans le 19^e siècle : banquet de la Saint Éloi, patron des mécaniciens, dans un hangar d'avion, jusque dans les années 1960 ; droit du nouveau menuisier de faire sa propre caisse à outils en arrivant ; utilisation courante du terme « compagnon » par les ouvriers eux-mêmes.

L'État, garant du respect des normes face à la communauté internationale, intervient comme un acteur donnant une légitimité sociale au métier de mécanicien-avion, au-delà des positions propres à chaque entreprise.

Ainsi, le métier établit une médiation entre une qualification individuelle, acquise par l'apprentissage et validée par des examens professionnels, et une position sociale collective légitimée dans les grilles conventionnelles.

LE COMPAGNON ET LA MAÎTRISE DU TRAVAIL : LE COLLECTIF ET L'INDIVIDU

Ce mythe de l'ouvrier collectif représenté à travers son métier nourrit pourtant en pratique des contradictions importantes. N'est-ce pas sur ces mêmes contradictions que s'appuieront les directions pour bouleverser les règles du jeu, par exemple lors de la mise en place de la nouvelle grille que nous analyserons plus loin ?

Nous avons noté, à l'occasion de la désignation des délégués de la profession, que certains ouvriers étaient reconnus comme meilleurs professionnels que d'autres. Cette responsabilité n'ouvrant droit à aucune gratification salariale spécifique. Les seules possibilités de promotions individuelles se traduisaient alors par la sortie du groupe des ouvriers suite au succès de l'examen d'accès à la maîtrise. Il permettait de devenir agent technique, contrôleur ou chef d'équipe, cette dernière position pouvant être aussi obtenue à l'ancienneté, au choix de la hiérarchie.

À la possession de connaissances techniques s'ajoutait une dimension individuelle de rapport au métier et au collectif de travail, repris depuis sous les termes génériques de « savoirs ». La qualification individuelle des ouvriers se définit souvent à partir de critères subjectifs, aux antipodes de la tradition d'une négociation collective pour faire reconnaître cette

qualification. Dans l'aéronautique, cette dimension prend une dimension particulièrement forte, et dans la définition du niveau professionnel entre une large part de «savoir être» et de prise en compte de comportement individuel. Les qualités telles que ténacité, «courage» (pour affronter les conditions climatiques ou pour prendre des responsabilités), attention soutenue aux «règles de l'art», sens du travail en équipe, forment un ensemble de «savoir être» étroitement lié à la pratique individuelle du métier. L'absence de ces qualités, qui s'apprécient sur le tas, peut parfois faire défaut faute d'une mise au travail tardive. Par exemple, lors de la mise en place d'une nouvelle filière de formation par alternance la direction juge ainsi son échec par le choix de jeunes plus âgés, plutôt proches de 23 ou 24 ans et donc moins «malléables» que les jeunes des filières d'apprentissage. Le sens de la discipline, de la rigueur et de la sécurité nécessaire au métier s'acquiert mieux, à leurs yeux, à 16 ans qu'à 23 ans⁸.

Cette dimension individuelle de l'apprentissage a été réaffirmée ces dernières années lors de la transformation du diplôme d'entrée à Air France, diplôme interne (diplôme de maintenance aéronautique) obtenu dans l'école interne d'apprentissage, auquel s'est substitué un bac professionnel, diplôme homologué par l'État, que l'on peut passer dans un autre centre de formation que celui de la compagnie. Le processus décrit par Alain Desrosières et Laurent Thevenot se trouve ici confirmé, avec beaucoup de retard par rapport à d'autres branches professionnelles :

La notion de qualification va peu à peu à glisser de l'ancienne idée de métier, acquis par un long apprentissage au contact d'un maître, tout à la fois père, patron et protecteur, vers celle de niveau standard homologué par un diplôme garanti par l'État⁹.

Cette mise en place d'un diplôme de l'Éducation nationale pour devenir mécanicien avion, n'a pas transformé les données de base de ce métier. Les dimensions de connaissances et de pratiques individuelles, dont nous avons noté l'importance dans l'aéronautique, relèvent toujours de l'apprentissage de l'activité professionnelle dans le cadre de la collectivité. Les jeunes formés en apprentissage continuent à poser des

8. Dossier d'opportunité pour la création d'un baccalauréat professionnel de construction aéronautique, G. Gadea, D.-G. Fontaine, Y. Lucas, Document CPC 95/6 de l'Éducation nationale, avril 1995.
 9. A. Desrosières et L. Thevenot, *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte, 2002, p. 23.

rivets, pour façonner leurs pièces, dans les ateliers de l'école technique d'Air France et la validation du résultat est faite par un ouvrier professionnel confirmé. L'apprentissage reste déterminant dans les métiers de la maintenance aéronautique, comme le note Lucie Tanguy pour de nombreux métiers de l'industrie¹⁰.

Dans l'apprentissage et les examens qui lui sont liés sont intégrées la technicité et certaines qualités humaines liées aux pratiques du métier. Les parcours individuels sont reconnus à travers cet apprentissage, mais leur valorisation vient renforcer l'image d'un groupe professionnel uni et différencié, où la richesse collective repose sur des apports différents et complémentaires.

À l'orée de la redéfinition de la qualification autour de nouveaux concepts, nous pouvons dire que le métier, tout en étant porteur du rapport de force bâti au fil des années, représentait jusque-là un cadre rigide confronté à certaines tensions professionnelles et sociales. L'institution d'un nouveau procès de travail va tendre à affaiblir la légitimité de la qualification issue du métier face aux multiples compétences requises par le management pour l'organisation d'un travail polyvalent¹¹. C'est sur la gestion de cette tension que la direction s'appuiera pour proposer, en 1994 et 1995, de nouvelles règles du jeu.

LE TRAVAIL REDÉFINI OU LA REMISE EN CAUSE DU POUVOIR DU MÉTIER

À la suite du conflit de novembre 1993¹², la direction d'Air France entreprend un vaste débat dans l'entreprise. Des milliers de personnes sont interrogées par des cabinets d'audit. Le référendum organisé par la direction en avril 1995 recueille, faute d'autres propositions, l'assentiment de 80 % des voix exprimées. Le personnel accepte le blocage des salaires pendant trois ans et la réduction des effectifs de 5 000 agents sur 40 000. En échange, la direction de la compagnie garantit l'emploi des agents présents et obtient de l'État une recapitalisation très importante pour le développement de l'entreprise. Elle s'engage aussi sur un nouveau terrain : à partir d'une remise en cause des formes traditionnelles

10. L. Tanguy, « Quelle formation pour les ouvriers et les employés en France », rapports officiels, 1991.

11. Y. Schwartz, « De la « qualification » à la « compétence » », *Éducation permanente*, n° 123, p 125-135, juillet 1995.

12. *Ibid.*, note 7.

d'organisation du travail, elle souhaite dégager un gain de productivité substantiel, de l'ordre de 30 % en trois ans.

Un chapitre spécifique du document soumis au référendum propose à cette fin de «Changer le travail». Dans ce cadre, avec l'aide de cabinets d'audit, une redéfinition des modes d'organisation du travail s'effectue au cours de l'année 1995, sur l'ensemble de la compagnie. Le contexte de ce compromis explique la latitude dont dispose la direction pour envahir de nouveaux champs d'intervention, en l'occurrence le champ du travail auparavant géré principalement par les métiers et leur organisation.

Elle se propose d'agir conjointement à plusieurs niveaux, sur la structure de l'emploi et sur la grille de classification :

La suppression d'une grande partie de l'encadrement de proximité et de l'encadrement du support logistique bouleverse l'organisation du travail. Ces suppressions de postes obligent à une redistribution des fonctions qui pousse à la recherche de productivité requise.

La nouvelle grille de qualification discutée en 1992, donc avant le conflit de 1993, mais non appliquée jusqu'alors, va devenir un véritable outil de gestion pour la direction des centres. L'ensemble de l'ancienne grille professionnelle, qui recouvrait auparavant, dans une continuité fragmentée par de nombreuses barrières, les ouvriers spécialisés, les ouvriers qualifiés, les agents de maîtrise et agents des bureaux techniques et les cadres, est désormais obsolète. La direction opère le reclassement comme techniciens des ouvriers professionnels qualifiés les plus anciens. La nouvelle catégorie des techniciens rassemble dorénavant les ouvriers qualifiés, les agents de maîtrise et les anciens techniciens. Elle les distingue tant des ouvriers que des cadres.

La différenciation qui séparait dans l'ancienne grille ouvriers et employés, avec des cursus différents, disparaît formellement dans cette grille, à travers des titres communs tels que celui de technicien.

LA NOUVELLE ORGANISATION

La direction promeut l'enrichissement des postes de travail de cette nouvelle catégorie de techniciens pour pallier notamment à la disparition de supports à la production tel que le cadre logistique.

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN MENÉ AUPRÈS DE CHARLIE, CHAUDRONNIER À L'ATELIER GRANDE VISITE

PAR QUOI COMMENCE LA GRANDE VISITE ?

Il y a d'abord un travail d'inspection. Pour la répartition du travail, le chef distribue le travail. Sur ces «bons», tu notes les anomalies, tu les traites si elles ne sont pas importantes. C'est laissé à l'appréciation de l'agent. Si on voit une tache, une petite anomalie, on rédige nous-mêmes le bon de travail à effectuer plus tard. Si c'est plus important, on fait appel au Bureau Technique. La tendance est à élargir le périmètre, à nous faire faire de plus en plus de «bons» sans passer par le bureau technique.

La deuxième semaine, on fait le travail plus à fond. Les travaux qui durent d'une heure à une journée. Si on trouve un travail à faire la deuxième semaine, ça peut retarder tout le planning. Par exemple, s'il y a une corrosion importante sur le «puits de train», cela peut retarder le remontage du train d'atterrissage.

Un «bon» fixe les conditions pour l'effectuer : il y a les consignes de sécurité, comme le montage des docks. Il y a aussi les conditions sur d'autres opérations, comme le démontage d'autres pièces. Par exemple, les boulons doivent être démastiqués pour être inspectés. Le chef voit avec le planning pour que les conditions soient remplies. Il voit par exemple avec le service mastique pour démastiquer les boulons ou avec la salle de lavage pour décaper les parties à inspecter.

Les chaudronniers, dans notre zone, on a toujours le même chef. Mais c'est un peu l'exception. En haut (Charlie travaille dans les parties basses de l'avion), il y a un chef d'équipe pour une zone, qui surveillera tous les métiers sur une zone. Donc il ne connaît pas le travail. Il peut être spécialiste dans une autre spécialité. Il s'appuiera sur les autres techniciens pour faire le travail.

POURQUOI EST-CE SPÉCIAL POUR LES CHAUDRONNIERS ?

Il reste quelques chaudronniers, dans ma zone il y a beaucoup de travaux de corrosion à traiter, dans le bas du fuselage.

POURQUOI CETTE ORGANISATION ?

On est canalisés par secteur, c'est une organisation calquée sur KLM (compagnie des Pays Bas). Est-elle plus performante ? J'ai des doutes. Derrière, il y a l'idée d'éliminer les chefs d'équipe. La fonction du chef d'équipe est devenue «manager les équipes». Mais ça veut dire quoi, s'il n'y a pas le support technique ?

QUEL EST LE RÔLE DES TECHNICIENS ?

Le technicien, il fait son boulot, plus renseigner les collègues ouvriers moins qualifiés, plus rechercher la documentation de Boeing en anglais. En plus, on n'a pas le niveau en anglais, on a des doutes, il y a des pièges, des faux amis... Dans certains endroits, le technicien fait en plus les

feuilles de présence, l'enregistrement des bons de travail dans l'ordinateur, il donne le boulot aux autres, plus le contrôle des autres.

SUR QUOI PORTE LE CONTRÔLE ?

Ils contrôlent les signatures, les règles pour rentrer les bons. Quelques fois aussi les règles de l'art. Par exemple, il faut trois lignes de rivets à un endroit. Est-ce que les trois lignes y sont? Les rivets sont-ils bien écrasés? Ils le font sur des boulots de moyennes importances, mais ils ne contresignent pas le bon. Les bons sont contresignés par le chef d'équipe. S'il n'est pas de la spécialité, il contresigne quand même. S'il a un doute, il va voir si c'est sa spécialité ou bien il envoie un technicien de la spécialité. L'avantage de cette organisation, c'est qu'on connaît mieux les zones où il y a de la corrosion. Mais tu perds aussi ta connaissance des autres zones. Il y a aussi un effet négatif, c'est que tu recherches plus automatiquement, là où tu as l'habitude. C'est typique. Tu te fixes sur des points minuscules, et tu passes à côté de gros trucs. Beaucoup de gens appréhendent l'inspection. Le travail, tu sais le faire, tu t'améliores au cours de ta vie professionnelle. Mais l'inspection, tu peux rater quelque chose d'important.

QUELLES SONT LES RELATIONS AVEC LE RESPONSABLE DES MÉTIERS ?

Comme professionnel, aucun contact. Il gère les effectifs par avion, par hangar, plus que les problèmes techniques. Ils font une réunion par semaine avec les chefs d'équipe, pour le travail et les effectifs.

POURQUOI RASSEMBLER LES MÉTIERS ?

L'idée de la direction, c'était la polyvalence, pour économiser du personnel et diminuer les temps morts. Des chaudronniers interviennent maintenant sur des travaux mineurs des mécaniciens moteur ou équipement, mais dans les faits, cela ne se fait pas beaucoup. Chacun reste cloisonné dans son domaine de compétence. On ne souhaite pas que les autres y touchent, parce qu'ils vont prendre notre travail.

Dans l'atelier qui nous sert de référence, la structure de l'emploi s'en trouve largement modifiée. La requalification comme techniciens a concerné de nombreux ouvriers, comme le montre le tableau suivant reprenant l'évolution des qualifications entre 1992 et 1998.

Évolution des qualifications à l'atelier de grande visite							
1992			1996			1998	
OS	185	11,80 %	OS	139	11,40 %	111	8,50 %
OP	897	57,40 %	OP	532	43,60 %	258	19,80 %
			Techniciens	121	10 %	436	33,40 %
Maîtrise	231	14,70 %	Maîtrise	215	17,60 %	240	18,40 %
Cadres	55	3,50 %	Cadres	57	4,60 %	62	4,70 %
Autres*	193	23,30 %	Autres	155	12,70 %	196	15 %
Total	1 561	100 %	Total	1 219	100 %	1 303	100 %

* La catégorie « Autres » représente les agents administratifs. Le groupe Maîtrise concerne à la fois les agents techniques, dans les bureaux techniques, et les chefs d'équipe.

Cette évolution s'est faite en plusieurs étapes, à partir de janvier 1996. Le groupe des OS diminue régulièrement, à mesure de la mise en sous-traitance de leurs activités. Une grande partie des ouvriers professionnels (OP) obtient sa mutation dans le groupe des techniciens, par vagues successives. Les groupes des agents de maîtrise et des cadres restent relativement stables. La catégorie des techniciens qui apparaît en 1996 représente après deux ans d'extension le tiers des effectifs des salariés. Le groupe des ouvriers professionnels, 57 % à l'origine, a dès lors perdu son rôle hégémonique.

LE GROUPE TECHNICIEN À LA RECHERCHE DE SA LÉGITIMITÉ

En différenciant le groupe B (techniciens) du groupe A (ouvriers), la nouvelle grille rassemble sous une même appellation de techniciens les anciens agents techniques et les ouvriers de production les plus qualifiés.

Considérés auparavant comme intermédiaires entre le groupe des ouvriers et celui des cadres, les agents techniques préparaient le travail des ouvriers et assumaient l'encadrement technique de leurs tâches. Sur le centre d'Orly-Nord, il leur était dévolu le rôle de préparer les « bons de travail », ainsi que celui de résoudre tout problème nécessitant un contact avec l'extérieur de l'entreprise. Le positionnement des anciens agents techniques se définissait par les critères observés plus largement

pour la catégorie socioprofessionnelle¹³ : l'importance relative des techniciens par rapport aux autres groupes, l'organisation spécifique de la production et la représentation de la catégorie. À Orly, le positionnement hiérarchique de ces salariés s'effectuait, dans ce contexte, à partir d'une assimilation au groupe des agents de maîtrise, avec lequel ils présentaient une communauté de destin¹⁴. Les transferts entre les différentes positions d'agents techniques, de contrôleurs et de chefs d'équipe montraient l'existence d'une unité de situation de la maîtrise.

Le nouveau groupe des techniciens se distingue fondamentalement de l'ancienne catégorie des agents techniques par son intégration dans la production dont il forme un des pivots. Il est par ailleurs censé acquérir plus d'autonomie dans le travail par rapport aux anciens ouvriers qualifiés. À la polyvalence, s'ajoute l'élargissement du champ de son intervention. Il reprend donc des éléments qui tiennent à la fois de la représentation de l'ancien ouvrier qualifié, par la technicité et le savoir collectif qu'il possède ; de l'ancien chef d'équipe, dont il reçoit la responsabilité sur la gestion du travail ; de l'ancien agent technique, par sa potentialité à assumer les anciennes tâches des bureaux techniques.

Par l'amalgame qui est ainsi créé, le nouveau profil du technicien brouille les positionnements dans les hiérarchies professionnelles. Il abolit, en bas, la différence entre l'OS et le titulaire d'un CAP ou d'un bac pro. Il gomme, en haut, la différence entre l'ouvrier professionnel et le technicien supérieur (bac + 2). Par ces remises en cause, il s'attaque au pivot de l'ancienne hiérarchisation professionnelle, le métier.

Mais la volonté du personnel de se situer dans l'ancien rapport de force créé autour des métiers, et de maintenir le métier comme cadre collectif du savoir professionnel, amène à maintenir les anciennes spécialisations. On est cellule ou moteur, « bout de fil » ou « bouchon gras » (surnom des électriciens et des mécaniciens), le diplôme d'entrée toujours omniprésent rend légitime encore ces titres.

La gestion des personnels par des responsables de métiers constate la permanence de ce lien avec les traditions. Le rôle de ce responsable des métiers est ainsi défini : « Adéquation compétences/postes, optimisation de l'utilisation des ressources, sécurité au travail, amélioration des

13. Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M., « La gestion des classifications des techniciens », *Formation Emploi* n° 26, 1992.

14. « Profession technicien, recherche d'identité des DUT-BTS dans le centre de maintenance d'Air France », mémoire de maîtrise, Barnier L.-M., 1993.

savoirs professionnels». Il opère donc le lien entre les postes nécessaires, à un moment donné, pour effectuer une série de travaux sur l'avion et les ressources disponibles dans le corps du métier.

Autour du maintien de ces métiers, l'organisation du département de la grande visite est totalement modifiée. Chaque grande visite constitue dorénavant un chantier, géré par un responsable de chantier, le RUC (responsable d'unité de chantier). L'avion est divisé en zones, chaque zone est sous la responsabilité d'un CUP (chef d'unité de production) qui prépare la visite de sa zone, prévoit le nombre d'ouvriers professionnels nécessaires en fonction des métiers concernés et de la période du chantier. Il gère aussi l'approvisionnement (pièces détachées). Durant un chantier, il a sous sa responsabilité des équipes de chacun des métiers requis : mécanicien cellule, mécanicien moteur, mécanicien équipement (électro nique, hydraulique, etc.). Chaque équipe est dirigée par un technicien de sa spécialité dominante.

Pour l'ouvrier, le bon de travail reste le modèle opératoire de base, mais le travail ne lui est plus attribué par le chef d'équipe, poste qui disparaît. Dans la nouvelle organisation, celui-ci est remplacé par le «technicien-leader» qui reçoit les bons de travail du planning de proximité.

Au technicien, il est confié la charge d'animer le groupe d'ouvriers de même spécialité présent sur la zone pendant la durée du chantier et il a vis-à-vis d'eux un rôle de formateur. Il fait aussi les commandes simples de pièces et, enfin, il possède l'habilitation permettant de valider les bons de travail, les APRS (approbations pour la remise en service).

EXTRAITS D'UN ENTRETIEN MENÉ AUPRÈS DE CLAUDE, MÉCANICIEN AVION ET TECHNICIEN B4

Moi, mon rôle est d'être technicien B4. Mon rôle consiste à plus ou moins gérer une équipe de mécanos, il consiste à distribuer le travail en fonction des compétences de travail des agents, et à rendre compte au chef d'équipe après, qui lui gère plusieurs équipes. On fait un travail plus de gestion qu'un travail de mécanos. De gestion à tous les niveaux, des appros, de remplir les bons, les appels au bureau techniques, tout ce que faisait avant le chef d'équipe.

J'ai aussi un rôle de formateur, je suis la formation d'un apprenti pendant deux ans, et puis sinon le principal de mon travail est de traiter les bons, de lancer les bons exceptionnels et les travaux supplémentaires, de faire des répétitions après les gars, etc.

QUI DÉFINIT LES BONS À PRENDRE ?

C'est le planning qui me donne une somme de travail à effectuer dans une vacation. Je récupère les bons au planning et je les distribue en fonction des compétences de chacun puisque tout le monde ne peut pas signer n'importe quoi. Chacun a la possibilité de signer, il y a, par exemple, une partie mécano qui va être faite par un A9 et la réitération sera faite par un B2.

Je distribue le travail, c'est aussi un peu en fonction de ce que veulent les gens, s'il y en a qui aiment bien l'hydraulique, un autre le conditionnement d'air. Demain, on va déposer le moteur, tout le monde sera sur le moteur.

COMMENT DEVIENT-ON TECHNICIEN B4 ?

J'ai passé mon examen à l'époque, à Vilgénis, on passait une épreuve de théorique et moi, je n'avais plus besoin de passer l'oral puisque j'avais déjà mon metteur au point. Après, c'est en fonction des postes qui se sont trouvés libres. Suivant les secteurs... Passer en B4, on peut dire que c'est plus à la tête du client. Mais les hiérarchies connaissent le parcours des uns et des autres, et c'est eux qui décident la mise en place. La direction, donc, choisit parmi les gens qui sont bien reconnus, parmi ceux qui sont susceptibles d'être mis en place.

COMMENT EST-ON RESENTI PAR LES AUTRES, EN TANT QUE TECHNICIEN B4 ?

Moi, pas de problème. Je suis toujours compagnon, je suis toujours mécano, d'ailleurs je suis encore en bleu de travail. Donc, les gens me prennent comme ça, comme un mécano, pas comme un chef d'équipe, heureusement !

QUI FAIT LES NOTATIONS ?

C'est réservé au chef d'équipe, je ne donne même pas mon avis, c'est le chef d'équipe, on le voit toute la journée mais ils sont plus dans leurs bureaux. Sur l'avion c'est plus moi qui vais gérer la partie technique sur l'avion, et lui rendre compte après. Les chefs d'équipe s'occupent plus de la gestion, de la gestion de plusieurs équipes, en général, chez nous, ils s'occupent de deux équipes ou bien de l'avancement des travaux, avec le planning pour la mise en place de certains travaux par rapport à d'autres.

SUR QUELS CRITÈRES SE FONT CES NOTATIONS ?

Je pense qu'ils connaissent les gens qui travaillent, mais sur le plan technique... Les avancements, les reproches qu'ils font aux gens, c'est plus des retards, de l'absentéisme, la mise à l'heure au travail, mais le côté technique, je ne sais pas s'ils en tiennent compte parce qu'il y a eu l'année dernière, des gens qui ont eu zéro qui étaient valables, et d'autres moins valables qui ont eu des points. On est plus noté sur des trucs abstraits.

EST-CE QUE CELA NE DÉTRUIT PAS LE COLLECTIF ? EST-CE QU'IL N'Y A PAS MOINS D'ÉCHANGES DANS L'ÉQUIPE ?

Non, nous, on est en dehors de la notation, on ne peut pas reprocher à un gars d'être plus ou moins noté, d'avoir 2,8 % à l'avancement et un autre 0. Ce n'est pas le gars qui fait sa notation lui-même, c'est le chef d'équipe on n'a rien à reprocher au gars, c'est le chef d'équipe. Celui qui a 1,4 %, c'est bien pour lui, celui qui a zéro, c'est dommage... C'est plus le jugement qu'ils portent sur les gens qui est dommage, parce qu'en fait, on se demande s'ils sont bien positionnés pour juger en état de cause, en toute connaissance de cause. C'est cela qui est gênant dans l'avancement tel qu'il est fait.

Il y a des gens qui ont l'esprit mécanique, mais c'est aussi avec l'expérience. Quelqu'un s'il a de l'expérience, il aura au plus vite la solution sur un petit problème. C'est aussi avec l'expérience que l'on apprend quand il y a des choses plus importantes, l'expérience fait beaucoup dans un métier. Donc il faut quelques années de travail pour savoir bien travailler.

À moyen terme, le projet existe de réduire les effectifs des bureaux de contrôle et de faire passer une partie des tâches de recherche de panne (après remontage) et de recertification (accord réglementaire après un travail aéronautique) vers ces techniciens de production.

Le collectif de travail est transformé: membre auparavant d'une équipe homogène, le technicien est géré aujourd'hui par le responsable des métiers. Le travail, auparavant réparti entre les équipes, est géré par les chefs suivant les termes d'un technicien, «comme par une agence d'intérimaire».

La place plus grande prise par la tension du temps dans le travail, amène des éléments propres à la logique du flux tendu: l'initiative passe des ouvriers, qui géraient leurs bons de travail de façon autonome, à la direction, imposant sa propre gestion du temps¹⁵.

Dans ce cadre, un nouvel élément est amené par le recours accru à la sous-traitance. Très présente dans les chantiers tests, tels que la modification de certaines parties de l'avion, elle nécessite un encadrement technique pour ses ouvriers qui ne sont ni autonomes, ni qualifiés pour certifier leur travail. Cette responsabilité confère une dimension d'encadrement au travail de technicien amenant une rupture supplémentaire avec l'ancien cadre d'organisation.

15. J.-P. Durand, «Quelle lutte de classe dans les entreprises en France», colloque Actuel Marx/ «L'ordre capitaliste», mai 1996.

Les métiers sont redéfinis dans le sens de la polyvalence. La connaissance d'une zone remplacerait, à terme, les qualifications par métier, la polyvalence permet, dans une même zone, l'intervention sur tout type de travail. L'ouverture du champ d'activité recoupe une approche différente de la connaissance technique. La culture générale demandée est plus importante. Les agents doivent intégrer à leur travail de nouvelles dimensions, telles que la gestion des stocks (travail en flux tendu) ou la connaissance de l'anglais qui devient peu à peu partie intégrante des examens professionnels. L'autonomie dans le travail, qui a toujours été importante (travail indépendant, sans contrôle possible par un tiers qui serait obligé de refaire le travail, chacun opère à partir d'un bon de travail), est complétée aujourd'hui par l'autonomie dans l'organisation du travail (logistique).

UNE RÉACTION AMBIVALENTE DU PERSONNEL CONCERNÉ

La nouvelle organisation, s'appuyant sur la mise en œuvre de la nouvelle grille professionnelle, a connu une longue phase de gestation, induite autant par les réticences du personnel que par la perplexité des responsables de la division.

Elle a été testée sur de petites unités (30 personnes) lors de certains chantiers spéciaux. La spécificité de ces chantiers et la nouveauté des problèmes rencontrés ont rendu nécessaire une coopération plus importante entre ouvriers qualifiés et responsables techniques. Cette « mise à l'essai » en a montré l'efficacité pour de petites unités, sans mettre en évidence les contradictions qui pouvaient éclore lors d'une généralisation du modèle.

Après plus d'un an de mise en œuvre sur l'ensemble de l'atelier, les réactions du personnel expriment des tensions contrastées :

- Une adhésion à la valorisation sociale et professionnelle que représente le nouveau statut de technicien par rapport à l'ancien statut d'ouvrier professionnel. Dans des ateliers, laissés dans un premier temps en dehors du reclassement (ajustage), les ouvriers professionnels ont fait des délégations pour obtenir eux aussi le reclassement en position de technicien.
- Le constat, comme l'exprime Claude au cours de son entretien, de la séparation entre la reconnaissance de la compétence professionnelle et sa valorisation financière par les avancements, qui s'effectuent sur

des critères, appelés «compétences», de plus en plus extérieurs au travail traditionnel.

- Une demande de reconnaissance des nouvelles compétences utilisées, telles que les interventions encore limitées dans la gestion des pièces détachées.

- Un sentiment de décalage existant entre ces nouvelles catégorisations et la substance fondamentale du travail qui ne change pas, puisqu'il est toujours effectué dans une équipe, et à partir de bons de travail confiés sur la base de l'appartenance au métier. Le métier reste donc un élément central de l'identification professionnelle pour certains ouvriers devenus techniciens. Le rôle déterminant du responsable des métiers dans la nouvelle organisation le certifie. Les réglementations s'appuient toutes sur la connaissance du métier par le technicien.

- La perception d'un décalage apparaissant dans le système de valorisation sociale : un groupe social comme celui des techniciens est peu référencé, par rapport à celui de l'ouvrier professionnel auparavant.

- Un sentiment de scepticisme quant à la validité de l'organisation : le responsable de zone ne connaît que les ouvriers de son ancienne spécialité (ils sont tous issus de la production), et n'a pas autorité sur les autres. Le responsable des métiers, par contre, intervient sur tous les chantiers.

- Une sensation de mise en retrait devant «la tâche impossible du technicien B4» : celui-ci concentre toutes les tâches compliquées (petits dépannages, petites commandes de pièces...) ainsi que certaines tâches du chef d'équipe et du bureau technique.

La situation est donc contrastée, entre des attentes qui ont émergé à l'occasion de cette nouvelle organisation, et une exigence de repères aussi forts que ceux existant auparavant. L'ancienne organisation en métier apparaît encore comme le cadre collectif et légitime de la qualification.

Entre l'ancien et le nouveau, un compromis s'élabore. Il pourrait donner en continuité aux ouvriers qualifiés, sous leur nouvelle appellation de techniciens, un rôle central dans l'organisation des hiérarchies professionnelles. La représentation du métier, certes niée dans sa dimension collective, serait toujours présente, donnant à chacun, encore aujourd'hui et pour longtemps, son identité. Comme l'étude a pu en être faite pour d'autres secteurs, la forme métier continue à donner une

expression aux collectifs de travail et peut même, par son existence, imprimer sa marque à l'organisation du travail.

Auparavant symbolisée par un groupe professionnel, la qualification, tout en gardant certaines références au métier d'antan, est aujourd'hui réécrite dans un nouveau système autour de la notion de compétence individuelle. Ainsi la qualification de ce nouveau technicien se situe dans un va-et-vient entre les deux notions de compétence et métier. Un nouveau triptyque technicien-compétence-métier voit ainsi le jour, comme objet de compromis plus ou moins pérenne.

LA LOGIQUE INDIVIDUELLE DE COMPÉTENCE

Dans le cadre de ce triptyque, la logique compétence occupe un rôle particulier : légitimer, tout au moins aux yeux de certains, les avancements dans cette représentation originale.

Dorénavant, les échelles acquises auparavant, plus ou moins automatiquement, sont remplacées par des niveaux dans lesquels la progression se fait sur avis hiérarchique.

Comme le montre l'entretien avec Claude, les avancements deviennent l'apanage des chefs d'équipe, eux-mêmes extérieurs à la réalisation du travail dans l'atelier. Dans ce cadre hiérarchique, ce n'est pas la qualité du travail qui est évaluée, mais l'élargissement visible du champ d'activité vers d'autres tâches jugées auparavant comme marginales. La focalisation de la mesure des compétences sur des éléments auparavant annexes, tels que la logistique ou la formation, en rajoute au sentiment d'extériorité de la méthode par rapport aux traditions du métier conservées dans l'atelier.

Elle n'enregistre finalement qu'une reconnaissance individuelle dans le cadre éphémère de la relation direction/salarié. À la valorisation réelle, mais non pécuniaire, qu'opérait en son sein le groupe professionnel, se substitue une nouvelle reconnaissance qui, pour être validée, doit trouver sa correspondance en revenus. C'est donc une perte générale de repères collectifs qu'annonce l'arrivée des compétences dans la mesure du travail¹⁶.

La qualification relève aujourd'hui d'une dimension individuelle : la compétence conférée par l'employeur. Défini par sa place dans la production, le technicien est enfermé dans le champ des compétences

16. D. Segrestin, « Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe : pour une sociologie de la CGT », *Sociologie du travail*, avril-juin 1975, p. 152-174.

jugées nécessaires à la réalisation de son acte de production. Sa connaissance technique prend la dimension d'une compétence particulière au sein d'un ensemble de compétences requises¹⁷.

Les compétences, telles que vécues dans cet atelier, ne se substituent pas aux savoirs professionnels, validés à la fois par la pratique du métier et par le diplôme. Elles transforment néanmoins la lecture qui en est faite. Face au collectif, l'individu va se découvrir un destin particulier, valorisant les promotions et les évolutions possibles. Les destins individuels bouleversent la stabilité traditionnelle de ce milieu. Chacun trouverait, dans ce nouveau système, une valorisation non pas à travers la stabilité, comme dans l'ancien système, mais dans le dépassement permanent de lui-même par l'augmentation continue des compétences exigées.

À l'image d'appartenance communautaire et solidaire que générerait le métier, se substitue le mythe de la progression individuelle heureuse : vers un meilleur statut social, vers une meilleure sécurité dans le travail, vers une meilleure prise en compte de ses qualités et de ses compétences.

L'évolution sociale promise à chacun vient percuter la stabilité requise par le collectif garant du savoir. Ces deux mondes portent leur avenir l'un dans la stabilité, l'autre dans le dépassement. Dans ce processus encore en gestation sous bien des aspects, notamment dans le centre de maintenance observé, se dessine un large mouvement : élargissement du champ du travail vers de nouvelles dimensions, extériorité marquée de la mesure de la valeur du travail, droit à l'évolution individuelle réaffirmé. Le pivot de cette nouvelle configuration est le groupe professionnel des techniciens, pour partie porteur de ces nouvelles dimensions, pour partie représentant les valeurs de l'ancien groupe des ouvriers les plus qualifiés.

LE MÉTIER AU CENTRE DES RAPPORTS DE FORCE

L'organisation de métier jouait à Air France, jusqu'aux restructurations récentes, un rôle central dans la définition des hiérarchies professionnelles où le métier le plus valorisé, celui du mécanicien-avion, servait de terrain d'appui aux ouvriers professionnels dans leur rapport avec la direction de l'entreprise.

17. Y. Schwartz, « De la qualification à la compétence », *Éducation permanente*, n° 123, « Le développement des compétences », 1995, p. 125-137.

La création du groupe des techniciens bouleverse dorénavant les rapports sociaux entre le personnel et la direction. Le classement social, basé sur qualification/métier/diplôme d'entrée, est remis en cause au profit d'un nouveau type de classement où les règles de progression sont imprécises et tendent à se dégager de toute norme conventionnelle au nom de compétences révélées dans le travail. La direction, seule propriétaire des modalités d'évolution, tend ainsi à s'arroger ainsi un pouvoir unilatéral de classement des salariés.

Par contre, la réaffirmation du métier comme référence sociale dans le travail quotidien permet aux techniciens de reconstruire une position de force basée sur le collectif de travail. Reste à définir la place que peut reprendre le métier et ses modes d'organisation dans le cadre de la formulation d'un nouveau compromis entre la direction de l'entreprise et les mécaniciens avions.

LA COMPÉTENCE CONTRE LA COOPÉRATION : L'INVENTION DE LA MODERNITÉ DANS UNE PME DE LA MÉTALLURGIE

SYLVIE VOEGELE-AUSSOURD, PATRICK ROZENBLATT

Il existe aujourd'hui de nombreuses notions utilisées pour rendre compte de la modernisation des entreprises¹. La coopération et la coordination comptent parmi celles-ci dès qu'il s'agit de modéliser des changements structurels et organisationnels auxquels on associe une tendance à l'individualisation des formes de travail.

METTRE EN ORDRE OU S'ASSOCIER ? QUAND LES MOTS IMPOSENT UNE ORGANISATION DU TRAVAIL AD HOC

La notion de coordination dans la littérature sociologique fait référence aux modes de gestion de la production. Elle est souvent définie au niveau de la gestion de production comme la combinaison des interventions des hommes et des systèmes techniques dans un processus devant livrer aux clients des produits finis de qualité, en temps opportun et à un coût de revient compatible avec le marché. Nous pouvons par ailleurs observer que la référence à la coordination tend à prendre un penchant structuraliste qui limite l'analyse aux relations globales développées entre les différents secteurs de l'entreprise (services, ateliers) de l'amont vers l'aval en occultant l'analyse des rapports de travail au sein des collectifs humains chargés de les faire fonctionner.

1. La sociologie du travail a ses concepts qui tout comme ses objets de recherche ont évolué au fil des mutations industrielles, des avancées technologiques, des nouvelles méthodes de management et des représentations de l'homme au travail. Rares sont les analyses qui aujourd'hui continuent à s'appuyer sur des concepts tels que : collectif de travail, statuts, rôles, groupes, qualification, communautés pour ne citer que ceux-là, pour rendre compte de la manière dont les relations sociales de travail s'établissent. Sans doute est-ce parce qu'il est de plus en plus difficile d'associer ces concepts à une représentation classificatoire qui supposait des processus d'agrégation, de groupements des collectivités bien circonscrites et des positions bien définies et interdépendantes des acteurs collectifs de l'entreprise.

La notion de coopération pour sa part fait référence à la solidarité et à l'interactivité entre salariés et fonctions. Elle se définit par l'existence de liens permettant aux salariés de réaliser un projet commun dans le cadre d'une relative autonomie. L'entretien de ces liens suppose une prise d'initiative, une volonté individuelle et collective et, renvoie par conséquent, à l'établissement d'un sens partagé de l'action par les membres du collectif de travail.

Ces deux notions clés permettent de construire des modélisations de la réalité des rapports sociaux de travail qui mettent souvent l'accent tant sur la complexification du contenu du travail que sur les exigences imposées aux salariés par des systèmes de gestion qui requièrent réactivité, capacité d'initiative, maîtrise des indicateurs. Dès lors, à partir des configurations productives étudiées, se développent des discours sur la relative autonomie des opérateurs, au sein d'îlots de fabrication, qui s'exprimerait à travers un transfert de responsabilité de contrôle et de gestion qu'ils n'avaient pas auparavant. Certains auteurs, comme Michel Crozier pense y voir une bonne logique organisationnelle permettant l'articulation de l'individuel au collectif :

Cette dimension du collectif n'a rien à voir avec le mythe collectiviste... C'est d'ailleurs la montée de l'individualisme qui donne un nouveau sens au collectif en ébranlant le mythe communautaire et en faisant redécouvrir l'importance primordiale du tissu social dont l'individu ne peut se passer. Ce tissu social est collectif.

Mais en quoi et pourquoi ce collectif se différencie-t-il de ses prédécesseurs? Quels sont les enjeux, les paradoxes et les dissonances qui se tissent en son sein?

L'exigence plus grande aujourd'hui d'obtenir des systèmes autonomes un rendement maximal rappelle ainsi tel un leitmotiv qu'une des contraintes fortes de l'entreprise est d'être fondée sur la double exigence de la division du travail et de la coordination des activités. Dans le cadre de certaines configurations, des compromis avaient pu installer des formes plutôt coopératives cultivant des organisations où les règles de métiers déterminaient, dans une relative autonomie, la nature des relations et des échanges entre travailleurs. Sous la pression de l'instauration de nouveaux critères de rentabilité, ces formes ont eu tendance à être détruites et remplacées par des organisations où le formatage du

collectif résulte désormais plus de l'imagination des ingénieurs et des managers que de celles des travailleurs eux-mêmes².

À partir de nos observations dans une PME³ de la métallurgie qui conçoit, fabrique, installe et dépanne des ascenseurs, nous analyserons ce type de processus de modernisation à travers trois lectures :

- Une première lecture, qui partant du modèle d'organisation existant dans cette entreprise avant le programme de modernisation, offre une explication de son remplacement. Comment dans ce modèle d'organisation le travail était-il valorisé pour les cabiniers, ces ouvriers professionnels qui fabriquaient alors intégralement une cabine d'ascenseur? À quel modèle de coopération cette organisation faisait-elle appel? Quel est le sens du modèle de coordination que la direction lui oppose?
- Une seconde lecture qui rend compte des changements d'organisation à travers l'introduction par le management d'un plan de gestion des compétences. Quelles sont les formes nouvelles de reconnaissance du travail pour une population d'opérateurs dorénavant polyvalents? Pourquoi sont-elles difficilement acceptées par certains d'entre eux?
- Une troisième lecture qui analyse les contradictions contenues dans ce mouvement de modernisation. Quels types de rapports sociaux ce processus entraîne-t-il?

VERS LA FIN DE LA COOPÉRATION PAR LES LIENS DU MÉTIER

L'ascenseur est un appareil devenu très commun dans notre quotidien qui sert à monter et à descendre des personnes aux différents étages d'un immeuble. Peu d'entre nous ont conscience qu'il est le moyen de transport le plus utilisé au monde. Sa fabrication suppose à peu près 20 000 articles de base, l'assemblage de 280 000 composants le long d'un flux qui successivement plie, cisaille, poinçonne, soude

2. Pour comprendre ce que devient dans cette configuration la figure du travailleur collectif, nous introduirons la notion de Réseau social de travail qui permet de rendre plus compréhensible un processus d'évolution dans lequel les relations de travail changent de nature. En effet, proposer une lecture des rapports sociaux à partir de cette notion de Réseau social de travail, c'est tenter d'expliquer comment et pourquoi l'entreprise se reconfigure en redéfinissant d'une part le rapport de l'individuel et du collectif et d'autre part le rapport de la compétence et de la valeur du travail dans le cadre d'un espace où territorialisation et déterritorialisation vont de pair.

3. Nous avons procédé dans cette entreprise à une enquête de juin 1994 à juin 1997 au cours de laquelle nous avons réalisé 80 entretiens approfondis et mené plusieurs observations dans l'atelier de fabrication. Nous avons pu ainsi reconstituer et analyser son histoire et son programme de restructuration.

les différents éléments d'une cabine, avec l'existence de nombreuses gammes de fabrication. Son installation et sa maintenance supposent également des savoir-faire particuliers en électromécanique de plus en plus pointus à mesure que les systèmes de téléalarme et télésurveillance progressent. L'histoire d'«Ascension⁴» remonte aux années 1920 et commence par la fabrication d'explosifs. C'est à partir de 1949 que la branche ascenseurs va se développer et ne cessera de croître pour en devenir l'activité principale dès les années 1960. En 1974 l'entreprise s'intègre à un groupe européen et va opérer une restructuration accélérée, notamment à travers son projet d'entreprise «classe A-juste à temps» qui, à partir de 1987, va aboutir à une refonte totale des modes de fabrication.

L'arrivée d'un nouveau directeur général en juillet 1994, suite au départ en retraite du précédent, donnera lieu dans les mois qui vont suivre, à une deuxième phase de restructuration. «Ascension» abandonnera alors les derniers éléments d'une gestion de type artisanal pour privilégier un modèle de gestion financière orienté vers les résultats commerciaux. Ces deux modèles s'organisent autour de deux notions essentielles que sont la coordination et la coopération.

« UN TRAVAIL DE CONCERT, UNE PARTICIPATION AU TRAVAIL COLLECTIF »

Reconstituer l'organisation de cette entreprise en amont de cette restructuration n'a pas été chose facile pour plusieurs raisons. Lorsque j'ai entrepris de m'interroger sur l'avant 1987, je me suis heurtée d'emblée à une grande amnésie de tout le personnel. Seuls quelques salariés avec une grande ancienneté s'exprimèrent sur ces changements historiques. Il s'agit de cabiniers, anciens ouvriers professionnels très qualifiés qui fabriquaient alors une cabine d'ascenseur de A à Z dans une organisation en pôles technologiques.

Aujourd'hui, les quelques cabiniers restants sont regroupés au sein d'un «atelier rapide» et fonctionnent en dehors de toute GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur), c'est-à-dire sans gammes de fabrication, au forfait, dans un secteur fortement syndiqué où aucun manager n'oserait imposer un standard de temps. À la tête de cet atelier se trouve un responsable de secteur qualifié par la direction de dérangent, sorte de mémoire vivante de «l'avant modernisation». Lui

4. Il s'agit ici d'un pseudonyme d'un important groupe européen.

se remémorait parfaitement cette période où l'on fonctionnait classiquement en poste de charges sur l'idée très simple, qu'on fabrique la cabine et qu'on la stocke. Il s'agissait alors de gérer un flux matière dans lequel l'erreur s'ajustait au coup par coup.

Cette organisation dite en pôles technologiques regroupait les machines par type de fonction : (pliage, poinçonnage, cisaille). La partie exécution dans l'atelier de fabrication s'avérait extrêmement lourde dans la mesure où les machines n'étaient pas groupées par ordre de fabrication mais par familles, cela pouvait donner lieu à de multiples manutentions représentant jusqu'à 30 % du temps de la fabrication effective. Ce collectif de cabiniers très homogène (même qualification par pôle, ancienneté équivalente, valeurs communes) était lié par une capacité spécifique à développer une synergie et une solidarité de métier.

Une des dimensions les plus marquantes de cette solidarité s'exprimait par une coopération quotidienne où l'on s'aidait mutuellement tant au niveau du geste productif que de l'échange d'information, où l'on se remplaçait facilement puisqu'on faisait le même métier et que l'on possédait les mêmes savoirs à l'intérieur d'un corps professionnel très soudé.

L'ensemble des corps de métier fonctionnait donc sur la base d'interactions intentionnelles constituées de valeurs identitaires et culturelles très structurantes. Ce collectif de cabiniers peut être identifié à ceux qui sont formés par les ouvriers professionnels très qualifiés de la métallurgie. Il peut être apparenté au concept de clique développée par les psychosociologues qui le définit comme un groupe d'ouvriers qui contribue aux objectifs collectifs de manière à détourner une partie de la production du groupe vers la réalisation d'objectifs producteurs d'autonomie. On retrouve cette configuration collective qui selon Cornelius Castoriadis⁵ s'apparente au groupe informel d'un collectif de travail ouvrier tel un regroupement de production et de lutte, une communauté d'intérêts, d'attitudes et d'objectifs s'opposant irrémédiablement à ceux de la direction pour résister, se défendre et lutter.

À côté de l'organisation en pôles technologiques, nous avons pu reconstituer également les principes de gestion du personnel. Le modèle en vigueur reposait sur la mise en œuvre de règles collectives respectant

5. C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975.

les règles de métiers. Elles permettaient une mise en valeur de l'apprentissage continu traduite par l'expérience acquise dans le travail.

« IL FAUDRA COORDONNER VOS ACTIVITÉS POUR OBTENIR UNE EFFICACITÉ PLUS GRANDE. »

Dès 1987, une volonté d'accroissement de la compétitivité entraîne chez « Ascension » une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la productivité et, rattraper, comme le dit la maison-mère, le retard en matière d'innovations techniques. La direction impose alors la mise en œuvre d'une politique de qualité totale. Cette décision s'organise autour d'un présupposé psycho-socio-organisationnel. L'idée principale qui en découle est que l'humain et le social peuvent être théoriquement élevés au rang de facteurs productifs en termes de mobilisation et d'implication du personnel. Cette idée sera déclinée tant dans le cadre du projet d'entreprise que pour la transformation de l'organisation du travail et la mise en valeur des compétences du personnel.

Le projet d'entreprise, qui dans ce contexte théorique va se mettre en place, propose alors assez naturellement dans le discours de s'attaquer prioritairement aux comportements individuels et collectifs pour tenter de les faire évoluer en termes d'adhésion, de participation et d'engagement. Le responsable qualité du moment va tenter de mobiliser tout le personnel sur « les formes cachées de la non-qualité qui alimentent l'entreprise fantôme ».

Un mot d'ordre est lancé : chaque secteur de l'entreprise qu'il appartienne au milieu administratif, technique, de production ou au montage et service après-vente est générateur d'une part de non-qualité qu'il faut faire reculer pour tendre vers le « zéro défaut ». Le modèle du zéro-défaut repose sur l'idée simple qu'il vaut mieux mettre en place une organisation qui fabrique bien du premier coup, que d'avoir une organisation qui prévoit un contrôle en bout de chaîne et, dont le travail consistera à constater les erreurs (comme c'était le cas dans l'organisation en pôles technologiques).

LE PROJET D'ENTREPRISE POUR FAIRE ÉVOLUER LES VALEURS

« Ascension » ressemblait, avec ses 1 600 salariés, à ces entreprises qui offrent un modèle fondé sur l'identité de métier. Cette identification était relayée par un fort sentiment d'appartenance, une grande fidélité maison considérée comme une valeur fondamentale. Symboliquement, elle s'exposait chaleureusement lors des cérémonies de remise de médaille

du travail pour les salariés possédant plus de vingt ans d'ancienneté. L'ensemble de ces éléments était mis en valeur par les anciens. Ainsi d'un modèle fondé sur le métier et le poste de travail, l'entreprise va passer à un modèle fondé sur la fonction, la polyvalence, l'exigence de la mission. Cet ensemble d'éléments va faire évoluer ces jeux d'identité et d'appartenance. L'établissement du projet d'entreprise est sans doute le moment qui a marqué la transition entre ces deux modèles.

Tout projet d'entreprise suggère une réflexion sur les valeurs et les règles d'appartenance. L'orientation du projet d'Ascension associe volontarisme et participation : volontarisme parce qu'il regorge du désir de ses promoteurs de faire adhérer des individus à des valeurs communes, participation parce qu'il s'agit également de mobiliser en faisant appel à l'adhésion volontaire et à la liberté individuelle et collective. Dans un environnement socio-économique très mouvant, ce projet a certainement été « une tentative de rétablissement d'une parole cohérente, d'un récit fondant une communauté⁶ », décrivant ainsi l'ancien modèle en pôle technologique où « les flux étaient inextricables, les stocks énormes et les délais démesurés », ce qui entraînait une grande difficulté à paramétrer l'usine pour l'installation de la GPAO.

Le projet d'entreprise décrète donc de réorganiser l'usine en lignes. Six lignes de produits⁷ sont créées, chacune organisant une chaîne de montage en U sur laquelle travaillent environ 40 personnes, regroupées par îlots de cinq ou six opérateurs. Chaque ligne est à la fois fournisseur et cliente d'une autre. Toutes ces lignes de produits disposent de moyens autonomes leur permettant de réaliser totalement les sous-ensembles produits finis, rentrant dans les colis ascenseurs, dont elles ont la charge. Le directeur de la production définit sa responsabilité dans ce projet comme s'agissant de « coordonner les actions de chacun pour atteindre les objectifs de production (un certain nombre d'ascenseurs et de commandes travaux) tout en respectant les délais prévus et le niveau de qualité requis et ce avec la meilleure productivité ». Pour lui sa mission ne consiste pas à favoriser la coopération, il n'est pas là pour fédérer mais pour mettre en place une planification correcte des affaires, par la définition claire des responsabilités, la fiabilisation des

6. P. Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Paris, Le Seuil, 1995.

7. Une ligne EGM (équipement-gaines et machinerie), une ligne cabines, une ligne portes, une ligne fabrication rapide après-vente, une ligne CEG (coffrets et électrification gaine), une ligne panneaux de commandes et cartes électroniques.

flux, la modernisation des moyens de production, en fixant des objectifs de réduction de délai et de prix de revient, de manière à rentabiliser l'activité de fabrication. Comme il le dit cette aventure était «la seule porte de sortie du stade artisanal dans lequel "Ascension" était jusqu'à maintenant».

Dès qu'elles ont été connues, les orientations de restructuration de l'atelier ont entraîné des réactions d'une partie du personnel. Les salariés s'accordaient à exprimer du scepticisme devant l'ampleur des transformations des valeurs. Ils exprimaient également leur inquiétude quant à l'application pour leur métier d'un modèle employé dans la construction automobile.

LA COORDINATION PAR LA RECONNAISSANCE DE LA COMPÉTENCE INDIVIDUELLE

Pour concrétiser ce projet, la direction fait appel à un cabinet d'audit en organisation qui possède l'expérience nécessaire pour conduire les étapes de cette restructuration. Il s'agit de mettre en place dans un premier temps trois lignes de production en tôlerie (cabines; portes; habillage gaine et machinerie). Sur ces lignes se constitueront des îlots de production fonctionnant avec des personnels travaillant sur des postes différents. Cette polyvalence est la clef de voûte de ce projet. Elle doit s'articuler à une automatisation plus grande qui ne fonctionne pas encore sur tous les îlots.

UNE FORME ENRICHISSANTE D'ORGANISATION DE LA PRODUCTION

Ces îlots de production sont dans l'esprit des dirigeants assimilés à des équipes de travail semi-autonomes avec des missions précises à remplir, et des objectifs de productivité stricts à atteindre, mais ils les conçoivent également dans l'optique de générer une meilleure communication. En pratique cette organisation va se heurter à une autre forme de régulation des acteurs qui sont certes toujours liés par un projet commun de production, mais sur lesquels pèse de plus en plus fortement une contrainte d'efficacité. L'obsession persévérante de la part des dirigeants d'obtenir plus de coordination des différents acteurs de l'entreprise a certains effets sur la sociabilité au travail en générant de fortes tensions.

Pourtant le décloisonnement de l'organisation fait également partie du dispositif. Il est envisagé par le biais de l'élargissement de l'espace de sociabilité, représenté telle une toile d'araignée qui se tisse à travers toutes les grandes entités de l'entreprise, avec des marques assez nouvelles pour les opérateurs et l'encadrement intermédiaire de

reconnaissance et d'ouverture à un monde qui auparavant leur était interdit : communication élargie, prise de parole en dehors de leur lieu d'intervention immédiat, etc. Mais paradoxalement cette réforme produit également des effets contraires. C'est volontairement qu'elle brise les formes de communication existantes au sein des collectifs de travail en générant un certain repli individualiste.

Suite à cette première phase de restructuration ciblée sur l'organisation du travail au sein des ateliers de production, une seconde phase voit l'introduction du plan de gestion des compétences qui remet en cause la notion de métier comme représentation du travail et comme référence identitaire. Le plan de gestion des compétences parachève l'avènement du modèle de la coordination et de ses nouvelles valeurs qui vise à casser les corporatismes de métiers.

UNE INDIVIDUALISATION DU TRAVAIL SOUS LE SCEAU DE LA COMPÉTENCE

Nous avons pu nous rendre compte à travers d'autres recherches⁸ que les systèmes d'évaluation des compétences se heurtent à la difficulté d'articuler la valorisation du travail collectif, pris comme le fruit de l'effort de coopération qui s'opère entre les opérateurs, avec la valorisation individuelle du travail.

Une enquête d'opinion en 1990 sur la satisfaction ou non du personnel à l'égard de différents sujets touchant à la vie et au fonctionnement d'«Ascension» va servir, à ce sujet, de support à la direction. L'étude des résultats de cette enquête par groupes de travail débouche sur la proposition de différentes actions à mettre en œuvre. L'une de ces actions concerne la reconnaissance et le développement des compétences des salariés. Il s'agit de mesurer les compétences exercées (coefficientrémunération) en instaurant un système d'évaluation de leur valeur en rapport avec le système de classification.

L'année suivante, à l'occasion des négociations salariales annuelles, le septième point de l'accord est consacré au «Plan de développement de l'expérience professionnelle des salariés». Y sont précisés les objectifs et les étapes prévisionnelles de sa réalisation.

Ce projet est mis en œuvre en 1992 pour l'ensemble du personnel de production. Des groupes de travail par ligne de production, composés de volontaires représentatifs des différents secteurs d'activité ont été

8. D. Linhart, P. Rozenblatt, S. Voegelé, «Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail?», *Travail et Emploi*, Paris, n° 53, 1993.

consultés pour l'élaborer. Le principe de ce système est d'individualiser les compétences sur une base normative et extrêmement formalisée par une évaluation étalon. Puis, régulièrement, au rythme d'un entretien annuel, il propose de mesurer et d'enregistrer la progression dans le métier.

UNE FORMALISATION ABOUTIE MISE EN ŒUVRE EN TROIS ÉTAPES :

Dans la première sont définies toutes les tâches exercées par poste de travail, et les compétences requises. Trois ou quatre familles de compétences servent ainsi à recenser les compétences techniques, de gestion et d'organisation de la production, mais aussi les compétences « machines » et les compétences appelées « attitudes ».

Dans la seconde est établie une liste d'emplois par ligne. Au sein de chaque ligne existent des activités pour lesquelles les compétences requises sont similaires. Ces activités sont regroupées en emplois : l'emploi de métallier rassemble par exemple l'activité de pliage, de poinçonnage, de débit, etc. ; l'emploi de monteur assembleur et de soudeur regroupant d'autres activités.

Dans la troisième sont fixés les différents niveaux de coefficients possibles pour un même emploi. Par emploi, on écrit une liste des compétences requises par niveau qui distingue des compétences principales et des secondaires. Ainsi, si une personne détient 55 compétences parmi les 60 potentielles, dont les 45 impératives, le coefficient 170 lui sera attribué. Par contre, si elle ne détient que 55 compétences sans les 45 impératives, elle n'obtiendra que le coefficient 160.

L'ensemble de la démarche est entièrement appliqué au personnel de l'atelier d'électricité à la fin de l'année 1992. Des entretiens d'évaluation avec chaque personne ont conclu cette étape, ont formalisé les changements ou non de coefficient, ainsi que les souhaits d'évolution individuelle. Il n'y a eu aucun déclassement, même lorsque la reclassification pouvait donner lieu à un changement de coefficient à la baisse. Parallèlement, un programme de formation a été mis en œuvre pour ajuster certains déficits de compétences.

L'ambition affichée de ces nouveaux systèmes est d'imposer une subtile dialectique entre ces outils de gestion conçus pour évaluer des compétences individuelles et une dynamique collective nécessaire à l'organisation d'un travail coordonné au sein des flots de fabrication.

« Ascension » tente de combiner les deux versants de ce couple individuel-collectif à travers l'immense chantier de ce plan de compétences

où, la direction des ressources humaines tente d'articuler politique salariale et politique de valorisation professionnelle en construisant les instruments de son évaluation et en situant les augmentations individuelles par rapport à l'acquisition de professionnalisme. Mais, comment distinguer l'individu et/ou le collectif de travail sans porter atteinte à la nécessaire coordination du travail? Comment tenir le collectif de travail et stimuler, évaluer l'activité de chacun?

Qu'il s'agisse de la réorganisation en lignes de fabrication ou du plan de gestion des compétences, ces bouleversements ont été accueillis de manière différenciée. Certains opérateurs ont dénoncé cette nouvelle organisation parce qu'elle contribuait selon eux à déstabiliser les identités collectives fondées auparavant sur une communauté professionnelle, une solidarité de métier. Les systèmes de repères antérieurs des opérateurs se sont vus perturbés: difficultés à situer leur ancien métier, difficulté à définir leur nouvel emploi, doute sur les évolutions de carrière possible puisque l'ancienneté n'est plus reconnue. Enfin, ils ont exprimé un ressenti négatif vis-à-vis des entretiens annuels interprétés comme de véritables examens qui positionnent l'opérateur dans une culture du face-à-face avec le management alors, qu'auparavant l'évaluation des savoir-faire se faisait sur le terrain du quotidien au sein du collectif avec la maîtrise de proximité.

Il nous semble que cette stratégie, comme dans d'autres entreprises, se heurte à un certain nombre de paradoxes comme celui d'encourager alternativement le travail collectif et l'individualisme, alors que la direction organise, par ailleurs, le brouillage des identités collectives par une intégration de plus en plus marquée des fonctions, en supprimant notamment l'autonomie relative dont disposaient les organisations de métiers. Ce sont sur ces contradictions et ces paradoxes que nous allons maintenant nous arrêter en tentant d'analyser les tensions conflictuelles qui se développent au sein même des personnels.

UNE COORDINATION SANS COOPÉRATION

La restructuration d'«Ascension», les transformations des missions des collectifs de travail plongent les salariés hors du métier dans un réseau de relations originales et inédites qui mettent en tension l'individuel et le collectif, supposent des accords, des compromis qui ne suppriment pas les fondements d'une résistance à des formes d'organisation artificiellement construites.

UN EXEMPLE DE TENSIONS DU COUPLE INDIVIDUEL-COLLECTIF : L'ANIMATEUR D'ÎLOT

Les cinq animateurs d'îlot rencontrés ont tous une grande ancienneté dans l'entreprise : trois avaient alors plus de vingt années de maison et les deux autres plus de quinze ans. Tous titulaires d'un CAP de tôlerie, serrurerie ou de mécanique, ils avaient eu un parcours complet dans l'entreprise avec des expériences dans plusieurs secteurs d'activité : ils avaient occupé successivement des fonctions de montage d'ascenseurs sur chantier, de maintenance, effectué du travail posté en fabrication dans l'ancienne organisation en pôles technologiques (soudure, presse, peinture) et avaient donc pour eux une vision assez complète de l'entreprise.

C'est assez naturellement qu'ils se sont tous portés volontaires aux nouvelles formes d'organisation dès 1987. Ils étaient très désireux de participer activement à la modernisation de l'atelier de production, à l'implantation des lignes de produits : « On avait l'impression de faire partie des pionniers, de marcher pour le progrès, une véritable mission d'amélioration de l'organisation », me dira l'un d'entre eux. Un autre : « Avant c'était l'Allemagne de l'Est, et nous, on annonçait l'Amérique. » Tous s'expriment longuement sur leur périple dans l'entreprise et sur la fierté qu'ils ressentent à faire partie des murs, à être en quelque sorte la mémoire de toutes ces évolutions mais dans une dynamique de progrès, sans remords ni nostalgie, non pas « comme ces anciens cabiniers qui refusaient que les choses bougent ».

Il a fallu tout casser, les habitudes surtout, on a jeté des établis à la poubelle. [...] Dans ces établis, il y avait des tiroirs et dedans c'était un bazar pas possible, c'est comme si on leur enlevait toute leur vie, je ne comprenais pas l'attitude des monteurs [...] j'ai manqué de me faire casser la figure à plusieurs reprises.

Des propos qui tendent à démontrer qu'au sein de ces collectifs se confrontent des points de vue profondément divergents. Le projet d'entreprise destiné à produire du consensus autour d'une forte mobilisation se heurte donc principalement à la difficulté de construire une nouvelle culture commune.

La mise en place ou non d'un système de reconnaissance spécifique des compétences dans le cadre de la fonction d'animateur d'îlot a posé de nombreux problèmes, tant dans le choix du mode de reconnaissance que dans son principe même. Bien que le plan de compétence ait pris

en compte ce statut d'animateur d'îlot, tous considèrent leur fonction sur le mode du bénévolat :

On nous demande d'énormes compétences, à chaque fois qu'il y a quelque chose de nouveau, c'est l'animateur qui doit le prendre en charge et qui va se charger de former les autres opérateurs, et comme on est en perpétuel changement, on est sans cesse sollicité.

Et de rajouter :

J'ai toujours en tête la petite phrase de X : « Le jour où l'AI n'a plus de jus, on le change, ça veut bien dire ce que ça veut dire, qu'on est mis à toutes les sauces, il ne faut pas s'étonner qu'il n'y ait pas plus de volontaires, d'autant qu'à part la différence statutaire, on n'a aucune compensation salariale. »

Même si tous reconnaissent que c'est un plus, il y a quand même une certaine amertume, une impression d'être réellement manipulé et pressé jusqu'à la dernière goutte. Ce sentiment n'enlève pourtant rien à l'intérêt qu'ils portent à leur responsabilité parce qu'elle recouvre une grande diversité d'activités, et une grande richesse au niveau relationnel avec l'environnement : chefs de lignes, bureau des méthodes, magasins, qu'il soit au niveau productif direct mais également avec toute la périphérie des agences et des sous-traitants. Cette fonction recouvre en effet à la fois un certain pouvoir symbolique et une marge de manœuvre contrainte.

C'est au niveau de la prise d'initiatives, du statut hiérarchique et de la communication que se cristallisent le plus les tensions et les paradoxes de la fonction d'animateur d'îlot. Statutairement, ils ne sont pas reconnus comme ayant des responsabilités de chef d'équipe alors que, pour les opérateurs, ils sont perçus comme « un petit chef ». L'animateur d'îlot n'a pourtant aucun moyen officiel de commandement alors que sa fonction l'oblige à faire faire le travail, il demeure en revanche symboliquement le leader de l'îlot, en est à la fois le représentant (il est l'interlocuteur privilégié du management), le responsable au niveau de la qualité, du rendement, de l'efficacité et de la gestion, qu'elle soit matérielle et/ou humaine.

S'agissant de la coordination des îlots sur une ligne et des lignes entre elles, la communication horizontale prend, selon les opérateurs qui se disent cloisonnés, des allures de gageure quotidienne. L'opérateur dans

son îlot reste posté sans possibilité de mobilité et contraint par le rendement du collectif de travail :

On n'a pas beaucoup de relations avec les autres lignes de produits, avant les secteurs généraient à peu près les mêmes choses, maintenant même si on fonctionne sur le même mode, on est spécialisé et le travail reste différent.

La ligne cabine est un bon exemple de ce cloisonnement, elle fabrique les panneaux de l'ascenseur, qui seront équipés ensuite du tableau de commande et livre ensuite ces panneaux à la ligne électrique. Nous sommes bien dans une relation client-fournisseur, la ligne cabine étant fournisseur, la ligne électrique cliente. Il est assez intéressant de voir combien ces deux lignes dépendantes l'une de l'autre n'arrivent pas à être synchrones et comment toute communication et toute coordination entre les deux s'avèrent impossibles ou très conflictuelles. Ce déficit de communication entre chefs de ligne et animateurs d'îlots est revenu tel un écho au cours des entretiens.

En observant ces deux lignes travailler, nous avons pu établir la logique productrice de ces difficultés.

DES FORMES DE TRAVAIL HORIZONTALES MAIS NON-COOPÉRANTES

En théorie, et le directeur de la production n'a de cesse de le répéter, si des structures en îlots de production ont été mises en place, c'est bien dans la perspective de créer des structures fluides et interactives qui se coordonnent davantage. Pour y parvenir, il a fallu que, dans l'atelier, le système d'îlots casse d'abord le collectif de métier à travers la mise en œuvre d'une course effrénée à l'efficience assise sur une logique implacable de rentabilité. S'il est vrai qu'une communication plus grande est effectuée auprès des opérateurs, elle l'est selon des canaux purement officiels, très contrôlés, via des cercles de qualité et des groupes d'expression. Autant la communication est devenue incontournable en amont des lignes avec certaines formes de travail collectif, autant on ne coopère plus et l'on communique difficilement entre îlots et entre lignes puisque l'on est en concurrence les uns avec les autres, prisonnier de l'obligation de justifier de sa productivité.

Avant tout, comme le dit ce chef d'îlot : « Communiquer et coopérer c'est pas dans les temps de gammes. »

D'où certaines contradictions entre le discours et les pratiques. Si dans l'esprit du responsable de la production l'instauration d'îlots devait promouvoir des formes de travail participatives, force est de constater

qu'ici, peut-être comme ailleurs, le volontariat est plutôt de type obligatoire. Hier fondés sur des formes de sociabilité où la coopération et la solidarité étaient des valeurs fortes, aujourd'hui les rapports de travail se voient fondés sur une organisation déterminée par l'agencement du couple machine et technologie imposé par la direction, dans lequel doivent se tisser des relations fonctionnellement adaptées.

Le discours du directeur adjoint va dans ce sens quand il nous dit :

Avant cette organisation en lignes, c'était très différent dans l'atelier, il y avait beaucoup plus de collectif. D'abord il y avait les syndicats, il y avait les corps de métier, les tôliers, les cabiniers et l'ambiance était très différente, plus solidaire, les gens coopéraient sans arrière-pensées alors qu'aujourd'hui... Pour vous donner un exemple : la ligne cabine fabrique les panneaux d'ascenseurs et les livre à la ligne électricité, donc ils sont dépendants les uns des autres, eh bien j'ai un mal fou à les rendre synchrones, C'est-à-dire à les faire se parler et coopérer. Déjà les chefs de lignes ne s'entendent pas et je ne parle pas des animateurs d'îlots qui n'ont pas le temps de se parler justifiant cette situation en disant : si j'y vais mon efficience va diminuer...

On est bien loin du temps des cabiniers qui, aujourd'hui, sont regroupés dans un atelier particulier, unis par leur insoumission au nouveau modèle.

Tout se passe comme si cette nouvelle organisation du travail produisait un lien social précaire qui met à distance les opérateurs du processus de fabrication par toute une série de médiations abstraites : tableaux de bord et indicateurs de productivité sont là pour rappeler les règles de gestion, la courbe d'efficience demeure l'exemple le plus révélateur de cette priorité affichée. Le lien social devient également plus contraignant à assumer parce que les relations de proximité sont perturbées par l'instauration de ces mêmes outils de gestion qui cloisonnent les opérateurs dans une juxtaposition d'îlots. Cette contrainte d'efficience va aller à l'encontre de l'effort collectif et susciter des réactions de segmentation et de protection par îlots qui se coordonnent désormais essentiellement par le biais de la relation marchande client-fournisseur. L'instauration d'une nouvelle organisation qui repose sur ces trois piliers que sont le projet d'entreprise qui promeut l'instauration de l'individuel par le plan de gestion des compétences, une multitude de cercles de qualité, une

organisation en flots de fabrication pousse à une logique d'intégration qui cherche à dépasser, par la concurrence et le cloisonnement, toutes les formes de solidarité professionnelle. À ce stade de notre analyse, on peut établir les deux formes sociales structurantes d'une opposition entre logique de coopération et logique de coordination pour s'interroger sur le sens émergeant des nouvelles représentations de l'individuel et du collectif.

VERS DE NOUVELLES REPRÉSENTATIONS DE L'INDIVIDUEL ET DU COLLECTIF

Les formes de la division sociale du travail qui se développent chez Ascension privilégient la mise en œuvre d'une coordination reposant sur des relations interindividuelles orientées vers la réalisation de performances industrielles constamment renouvelées.

La question qui se pose alors est de savoir, comment une activité de nature collective, mais engageant l'individualité de chacun, peut se traiter en dehors de formes coopérantes?

	Modèle de coopération	Modèle de coordination
Système d'organisation	Technico-gestionnaire Intégration	Politico-financier Décentralisation
Mise en valeur du travail	Evaluation des connaissances techniques Valorisation du métier de cabinier monteur	Evaluation des relations et des résultats commerciaux Valorisation de la compétence individuelle
Organisation du travail	Déterminée par l'évolution des techniques de production	Déterminée par la relation client/fournisseur et l'internationalisation des marchés
Système de fabrication	Pôles technologiques et produits finis	Lignes polyvalentes et segmentation du produit
Mode de relations	Solidarité de métier	Réseau et concurrence

En effet, la structuration du travail en forme d'îlots semble davantage produire des lieux où se tissent un ensemble de liaisons fonctionnelles plus ou moins élargies mobilisant peu ou pas de confiance ou de solidarité. On peut se demander comment, dans ces conditions, s'élargit ce que Philippe Zarifian⁹ appelle «le contact social à l'ensemble d'une communauté de travail»?

9. P. Zarifian, «Vers une sociologie de l'organisation industrielle : un itinéraire de recherche – coopération, qualification, gestion, organisation en milieu industriel», rapport pour l'habilitation à

Y a-t-il véritablement plus qu'un réseau d'échanges et de paroles? Y a-t-il un savoir mis en commun et socialisé, un référentiel collectif et identitaire? Autrement dit ce que l'on met derrière le discours du travail coopératif n'est ce pas réellement une organisation du travail médiatisée en partie à travers du cognitif et du technique, c'est-à-dire seulement un réseau de travail aux liens flous établi comme le pivot de la régulation du flux de production?

Quel sens donner au discours de cet opérateur qui, devant l'ultime organisation d'un groupe de travail pour résoudre les problèmes de synchronisation de production que nous soulevions plus haut, répond à son responsable: «Ça ne sert à rien votre groupe, c'est devant qu'il faut regarder, les gars de la ligne là, ils ne fabriquent pas à temps.» Des propos qui prouvent la difficulté à coopérer dans cette forme organisationnelle où l'on fabrique, comme le laisse entendre notre interlocuteur, pour augmenter son efficacité et non pour respecter l'articulation avec le travail de l'autre. Cette remarque montre comment les aspects collectifs de cet atelier de fabrication sont bel et bien cristallisés dans des automatismes techniques et gestionnaires très contraignants auxquels l'opérateur est obligé de se plier. La coordination ne peut dans ce contexte, être portée par les collectifs de travail et traduite dans un mode coopératif puisqu'elle se trouve prescrite et imposée par l'organisation qui détermine à son tour des rapports de travail subis.

La mise en lignes d'un processus de fabrication suppose, en effet, une segmentation à partir de laquelle le collectif initial éclate en plusieurs sous réseaux, chacun étant conçu pour fonctionner en flux avec des moyens autonomes, pour produire une même famille de produits (par exemple les portes d'un ascenseur.)

Dans l'îlot, une équipe d'opérateurs gère un ensemble de moyens regroupés de manière à pouvoir produire une gamme de pièces. Lignes de produits et îlots de production sont associés à des systèmes de pilotage, tel que le Kanban, qui permettent de coordonner les différentes étapes de production en fonction des consommations réelles de pièces constatées à l'étape suivante. Du coup, le travailleur collectif parce qu'il n'est plus unifié spatialement dans l'entreprise mais éclaté en une pluralité d'acteurs qui déborde largement les murs de l'entreprise change de nature. En effet, les frontières de l'entreprise deviennent floues, de

nouveaux modes de coordinations sont nécessaires pour élargir le réseau vers les fournisseurs et les clients. Ce redimensionnement aboutit à l'émergence d'une figure que nous nommons «réseau social de travail», qui mobilise une sociabilité et une coopération imaginaire via un sujet collectif guidé essentiellement par une logique unitaire de rentabilité et de productivité.

UNE ÉCRITURE MODERNE DES RAPPORTS D'ALIÉNATION ?

D'une identité de métier, nous passons à une identité d'organisation¹⁰ qui implique une forte dépendance à l'égard des modes de gestion. L'organisation, dans cette configuration, ne préjuge plus d'un collectif de travail déterminé ni d'une identité collective faite d'adhésion sociale.

On peut dire qu'elle détermine une société à liens faibles, c'est-à-dire qu'elle construit une coordination mue par une participation au travail collectif selon des règles de distribution des activités qui se connectent les unes aux autres.

Dans cette configuration de réseau, la coopération par les liens du métier, qui, auparavant, échappait relativement à la rationalité de l'entreprise disparaît au profit d'une coordination et d'une mise en réseau des compétences individuelles aujourd'hui prescrites, voire programmées. Ce qui est recherché : c'est une productivité globale de l'organisation par le maillage des compétences individuelles de tous les partenaires du réseau. Les compétences deviennent la clé de voûte de ce système. Sur elles repose la mesure des performances, autant que celle de la mobilisation et de l'adhésion.

Le discours managérial tend pourtant à répandre l'idée que la performance de l'entreprise dépend pour partie de la qualité de la coopération. Par ailleurs, certains auteurs¹¹ nous rappellent que cette coopération doit, pour fonctionner, être volontaire. Or, ce cas d'entreprise nous révèle qu'à chaque fois que la coopération émerge comme enjeu, dès qu'on s'intéresse à elle au nom de la modernisation avec l'idée de promotion et de valorisation des ressources humaines, on découvre que l'on veut la prescrire. Ne fait-on pas dans ces conditions, un pas de plus dans la démarche taylorienne, à travers cette volonté de rationaliser ce

10. C. Dubar, « Les identités professionnelles », dans J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 1998.

11. Cf. Les travaux de Christophe Dejours dans lesquels les notions de coopération et de collectif de travail sont très présentes : « Le travail comme énigme », *Sociologie du travail*, hors série, 1994.

qui par essence ne peut pas l'être? N'est-on pas là, devant un paradoxe? C'est ce que nous avons souhaité analyser en montrant à travers cette monographie que ça ne marche pas, que la coopération ne se prescrit pas, qu'elle repose sur des relations de confiance, sur une organisation qui permet la transparence et la visibilité des relations.

Dès lors qu'une organisation repose sur des cloisonnements où sont promues des règles de concurrence, l'organisation du travail échappe à la coopération et au collectif pour s'individualiser, laissant la place à des comportements de compétition qui cassent le collectif de travail. La relation client/fournisseur ne peut fonctionner sur le registre de la solidarité, puisque sa logique est mue par des principes de coordination budgétaire.

«Ascension» pour faire face à certains dysfonctionnements liés au refus de coopération se voit contrainte de la formaliser et de l'organiser autour de la polyvalence. Nous avons pu observer que les collectifs de travail étaient auparavant stables et quasi permanents, liés par une culture et des savoir-faire communs constitués par une qualification collective. Mesurer le travail dans le réseau revient à mesurer une capacité à manier de l'information et de l'intelligence, critères qui sont absents des systèmes d'évaluation. Du coup, le management tente de pallier à ces dysfonctionnements par une hyperformalisation des systèmes d'évaluation, des référentiels de métiers pour tenter de définir ces nouvelles exigences qui bouleversent les critères légitimés du travail qualifié.

Ce cas d'entreprise nous montre comment des stratégies technico-magériales inventent d'autres représentations des hiérarchies professionnelles, comment le modèle de la compétence, celui de la coordination et l'individualisation du travail portent des objectifs sociaux inavoués. Un des enjeux est bel et bien de remettre en cause les anciens rapports de force par l'instauration de différents modèles qui désactivent la plupart des relations collectives liées au travail. Cette déstructuration des formes collectives aboutit à d'autres formes d'aliénation qu'il convient particulièrement d'éclairer.

PARTIE 3
L'UNITÉ PAR LA DISCRIMINATION

À suivre les discours économiques, politiques, «managériaux»..., d'aujourd'hui, tout semble pousser au sacre de la polyvalence à outrance et en tous sens à travers des logiques de flexibilisation des rapports de travail : contraintes des mutations technologiques, impératifs de la logique industrielle, réorientations organisationnelles permanentes, optimisation des compétences, etc.

Ces stratégies aboutissent à une segmentation accrue du marché du travail qui est généralement justifiée comme étant l'unique moyen permettant une «réadaptation aux nouvelles conditions de la concurrence internationale et à l'instabilité des évolutions macro-économiques¹». Indépendamment même des choix technologiques, la flexibilité du travail est ainsi devenue la forme la plus caractéristique de l'emploi actuel². Tout en traitant de populations différentes, les trois analyses qui suivent décrivent les pratiques de «flexibilisation» développées au sein d'une même direction de l'entreprise EDF-GDF. Actions sur les effectifs, sur la durée du travail, sur l'organisation du travail, sur les formes de valorisation du travail, sur la formation des salaires, sur les textes régissant le contrat de travail : ces pratiques reposent sur des formes très segmentées des modes de gestion des personnels.

Dans une entreprise de service public, où la gestion des hommes dépend encore fortement du droit statutaire, on peut s'interroger sur la nature des processus mis en œuvre pour véhiculer ces changements. On a vu dans la première partie de cet ouvrage que l'entreprise EDF-GDF s'était dotée d'un nouveau système classificatoire, la méthode d'entreprise d'évaluation des emplois. M3E substitue à une logique de progression professionnelle par remplacement des postes disponibles, au sein d'organigrammes préétablis, une logique de promotion par la compétence.

Comment cette méthode, qui se veut scientifique, est-elle mise en œuvre ? La seule évaluation des compétences permet-elle réellement de rendre compte des politiques de l'emploi développées à EDF-GDF ?

1. R. Boyer, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte, 1986.

2. M. Stroobants, *Sociologie du travail*, Paris, Nathan, 1993.

Selon un autre angle d'approche, la gestion individualisée des agents n'aboutit-elle pas finalement à l'élaboration d'un « modèle » souhaité : un agent qui adhère pleinement au projet d'entreprise, qui adopte les critères définis pour l'évaluation de son travail, en un mot, qui accepte de « jouer le jeu » ?

Djaouidah Séhili montre tout d'abord que dans une entreprise où l'on accorde une valeur importante à la maîtrise technique et à la mobilité professionnelle et géographique, les femmes ont toujours été plutôt défavorisées. L'introduction d'une évaluation des compétences peut-elle changer ces pratiques discriminantes ? À l'analyse, on découvre que derrière une neutralité affichée, la méthode d'évaluation des emplois reproduit l'inégalité de traitement existant selon le sexe dans la mise en valeur du travail. Par exemple, les cotateurs restent fortement imprégnés de représentations qui veulent que les emplois traditionnellement occupés par des femmes soient moins qualifiés que ceux qui sont occupés par des hommes. L'auteur nous montre ainsi tout au long de son texte que « la valeur de la qualification n'est pas intrinsèquement liée au travail effectué mais qu'elle est d'abord la somme de représentations sociales dominantes communément partagées lors de compromis classificatoires ».

Isabelle Auriel s'intéresse quant à elle à l'âge des agents. Elle rend compte des pratiques discriminantes touchant les salariés les plus âgés (diminution de la durée du travail, ralentissement de la progression de carrière, départs anticipés en retraite, etc.). L'auteur montre qu'elles permettent à l'entreprise de gérer ses sureffectifs tout en s'assurant paradoxalement l'adhésion du plus grand nombre de salariés, même si pour une partie des salariés âgés leur mise à l'écart est souvent vécue comme une souffrance. Comment le management de l'entreprise arrive-t-il à justifier cette politique ? Les salariés âgés sont-ils sensibles aux arguments utilisés ? À ceux qui font référence à la nécessité de faire porter l'effort de solidarité collective non plus vers eux, mais au contraire vers les jeunes ? À ceux qui valorisent, au détriment de la vie professionnelle, la vie hors travail, comme lieu désormais essentiel de leur construction identitaire ?

Avec Sandrine Guyonneau, on découvre nettement, derrière la référence à des représentations et des valeurs plus globales de société, l'existence de stratégies patronales identiques à celles du secteur privé. Elle nous décrit en effet comment, par la création d'une structure visant

à mettre en place des actions de lutte contre l'exclusion, l'entreprise va amener certains de ses salariés, considérés être en «surnombre», à accepter les nouvelles orientations stratégiques axées principalement sur la performance. Par quel processus et avec quels arguments les managers parviennent-ils à faire intégrer les nouvelles normes instituées? À travers cet article, l'auteur nous décrit «une mise au travail de l'homme réactualisée» comme le taylorisme l'a toujours rêvé.

Pourquoi les agents se soumettent-ils en définitive aux nouvelles logiques imposées par l'entreprise? Ces trois textes présentent l'originalité de ne pas chercher les causes de cette soumission uniquement à l'intérieur de l'entreprise mais d'appréhender, à un niveau local, le rapport qui s'établit entre les politiques de l'entreprise et un certain nombre de valeurs sociétales: la division sexuelle du travail, le vieillissement, la solidarité. S'agit-il d'une relation sociale «normale», qui s'explique par l'insertion même de l'entreprise et de ses membres dans la société globale? Ou bien, peut-on y voir la construction d'une relation stratégique, dans le sens où la référence à des valeurs sociales est utilisée à des fins économiques?

Quelle que soit la réponse à cette question, on constate une instrumentalisation distinctive des méthodes d'évaluation du travail. Paradoxalement, ces politiques discriminantes viennent renforcer l'image d'une entreprise unique, citoyenne, dont les membres se fédèrent autour des mêmes valeurs. La segmentation et la mise en concurrence des salariés seraient-elles porteuses d'universalité?

DE LA « QUALIFICATION » À LA « COMPÉTENCE » : DU CHANGEMENT POUR LES FEMMES ?

DJAOUIDAH SÉHILI

Maintes recherches ont largement démontré que, dans la plupart des sociétés, le processus social d'attribution des rôles et des tâches selon le sexe engendre inmanquablement une division sexuelle du travail salarié souvent présumée « naturelle ». Beaucoup de chiffres le confirment, si l'égalité théorique est quasiment acquise, dans les faits, l'écart entre les hommes et les femmes en termes de salaire, de déroulement de carrière, d'emplois occupés, de niveau de responsabilité et de formation, existe et persiste¹. En fait, il semble bien que l'égalité des sexes, dans la société comme dans le travail salarié, n'ait jamais été appréhendée comme un principe fondamental ; le droit venant entériner cet état de fait puisque sur cette question, la loi a toujours été plus conjoncturelle que radicale en produisant une succession de textes séparés visant des domaines spécifiques. Ainsi, la loi relative à l'égalité des salaires a précédé celle relative à l'égalité de traitement dans les conditions de travail ou encore dans les régimes de la Sécurité sociale, ce qui finalement la rendait pratiquement irréalisable².

Quels sont donc les critères justificatifs qui déterminent cette discrimination sexuelle ? Dans les sphères du travail, quelles sont les formes et les dynamiques de légitimation mises en œuvre au travers des mécanismes de sélection ? En tentant de répondre à ces différentes questions, la plupart des analyses sociologiques ont particulièrement insisté sur la portée relative des rôles du patriarcat ou du capitalisme. Deux interprétations divergentes se sont, ainsi, essentiellement cristallisées à partir

1. Données sociales, Insee, 1999.

2. Vogel-Polsky E., « Les législations d'égalité entre les hommes et les femmes : un inaboutissement programmé », *Les Cahiers du Mage : différence de sexe sur le marché du travail*, 1995.

des différences classiques existantes entre les approches fonctionnaliste et marxiste³. Suivant la première d'entre elles, la position discriminante occupée par les femmes dans le monde du travail salarié résulte de manière mécanique de la place qu'elles occupent au sein de la famille et du ménage. Suivant la seconde, ce sont les structures sociales et sexuées du marché du travail qui expliquent la position dévalorisée occupée par les femmes.

En fait, il semble que la situation des femmes découle, à la fois d'une exploitation patriarcale et d'une exploitation capitaliste qu'elles subissent simultanément hors et dans le travail. La nature ségrégative des rapports de genre au travail résulte *in fine* de la confrontation et de l'ajustement entre des forces patriarcales et des forces capitalistes. Mais dans la perspective d'une société, qui s'éloigne des logiques industrielles, et d'un monde du travail, qui reconfigure le temps et les valeurs, voit-on apparaître une atténuation de la coupure existante entre le traitement réservé aux hommes et celui réservé aux femmes? Il semblerait que non.

C'est au travers de l'analyse de l'évolution des outils et des mots utilisés pour évaluer le travail, du concept de la qualification, devenue «obsolète» selon les discours de type managérial, au concept de la compétence plus à la «mode», que notre article tentera de démontrer que «la construction sociale de la différence⁴» est aujourd'hui encore largement d'actualité. Pour étayer notre démonstration, nous avons choisi de prendre en compte, synchroniquement les pratiques du patronat, des organisations syndicales et des salariés, ainsi que les processus discursifs, qui transparaissent, lors d'une enquête que nous avons menée au sein de EDF-GDF Services de 1994 à 1999 (DEGS). En adoptant cette posture, nous tenterons de mieux dévoiler, et par-là même de démystifier, des prénotions et des préjugés sur la légitimité de la division sexuelle au travail auxquels se réfèrent les individus d'une configuration professionnelle donnée. Nous verrons que sur ce point, l'analyse de la «construction sociale⁵» de la qualification et de la compétence est particulièrement éclairante.

3. S. Walby, «Analyses sociologiques de la division sexuelle du travail», *Les Cahiers du Mage. Différence de sexe sur le marché du travail*, 1995.

4. M. Maruani et C., Nicole, *Au labour des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros, 1989.

5. M. Strobants, «Travail et compétences : récapitulation critique des approches au travail», *Formation-Emploi*, n° 33, janvier-mars 1991.

LA QUALIFICATION : LES PRÉMICES D'UNE DISCRIMINATION

L'évaluation des qualifications est une élaboration permanente issue d'une négociation entre le patronat et les salariés au moyen d'instances représentatives. Elle résulte d'un rapport de force. Comme Pierre Naville l'a écrit :

Les hiérarchies de qualification ne répondent pas seulement à des hiérarchies de salaires, mais aussi à des jugements de considération, de prestige, de statut, d'avantages divers⁶.

En fait, il apparaît que la valeur de la qualification n'est pas intrinsèquement liée au travail effectué mais qu'elle est d'abord la somme de représentations sociales dominantes communément partagées lors de compromis classificatoires (par les quelques acteurs qui font ces compromis). De sorte que certaines recherches ont ainsi largement démontré que les qualités des femmes, leurs savoir-faire, sont pratiquement toujours sous-évaluées par rapport à celles des hommes dans les classifications professionnelles⁷.

De ce point de vue, les analyses de Cynthia Cockburn⁸ sur la relation entre le sexe masculin, les organisations syndicales et la construction sociale de la qualification dans l'imprimerie sont particulièrement instructives. L'auteur distingue trois « facettes » de la qualification. Dans la première, la qualification est liée à l'ouvrier lui-même. Sa qualification s'accumule dans le temps et chaque nouvelle expérience vient enrichir l'ensemble de ses capacités. Dans la seconde, la qualification tient au savoir-faire exigé par le poste de travail, qui peut ou non correspondre à la qualification de l'ouvrier. Dans la troisième, la qualification est définie politiquement : c'est celle qu'un groupe d'ouvriers, ou un syndicat, peut défendre avec succès contre les attaques du patronat ou d'un autre groupe d'ouvriers. En mettant en évidence que le travail et les aptitudes des femmes sont toujours dépréciés par rapport à ceux des hommes,

6. P. Naville, *Essai sur la qualification : recherche de sociologie du travail*, Paris, Marcel Rivière et Cie, 1956, rééd. Paris, Syllepse, 2012.

7. A. Jobert, « L'égalité professionnelle dans la négociation collective en France », *Travail et Emploi*, n° 63, février 1995.

8. Nous faisons ici directement référence à un article de H. Rainbird, intitulé « La construction sociale de la qualification », dans A. Jobert, C. Marry et L. Tanguy, (dir.), *Éducation et travail en Grande-Bretagne, Allemagne et Italie*, Paris, A. Colin, 1985, dans lequel l'auteur se réfère à trois publications anglo-saxonnes de C. Cockburn, à savoir : *Brothers : Male Dominance and Technological Change*, Londres, Pluto Press, 1983 ; *Machinery of Dominance. Women, Men and Technical Knowhow*, 1985 ; *Two-Track Training. Sex Inequalities and YTS*, Basingstoke, MacMillan Education, 1987.

Cynthia Cockburn nous dit que la qualification n'est pas seulement une «arme politique de classe» mais qu'elle joue également un rôle dans les relations de pouvoir entre hommes et femmes. C'est autour de l'évaluation de la qualification que s'exercent le pouvoir masculin et le pouvoir syndical avec tout l'intérêt que peut tirer le patronat de la segmentation du marché du travail qui va en découler.

Construite sur la perception de la différence sexuelle, la qualification peut être appréhendée comme un rapport social sexué trouvant en son fondement, ce que Margaret Maruani et Chantal Nicole⁹, ont défini comme étant les deux piliers de la ségrégation sexuelle dans le travail : l'inégalité de salaires et la non-mixité des emplois. De ce «marchandage social», des caractéristiques qui sont présumées masculines ou féminines vont définir ce qu'est un travail qualifié et un travail non qualifié.

Comment EDF-GDF Services qualifie-t-elle le travail des hommes et des femmes qui travaillent en son sein? Développe-t-elle à l'égard des femmes des politiques et des pratiques plutôt ségréгатives ou plutôt intégratives? Les femmes y occupent-elles les mêmes emplois que les hommes? Peuvent-elles prétendre aux mêmes types de mobilités professionnelles qu'eux?

LA MOBILITÉ QUALIFIANTE

Pour homogénéiser les pratiques et les carrières, le modèle professionnel fondateur de la DEGS, qui trouve ses principes de base dans le statut de 1946, a largement considéré la mobilité fonctionnelle et géographique comme un des critères déterminants dans l'appréciation des qualifications de ses agents. En conséquence, les salaires sont fixés par le système de classification et la grille de rémunération qui l'accompagne : le changement de salaire implique la modification de sa position, et par voie de conséquence de son emploi, sur l'échelle de classification.

On peut avancer que c'est le poids donné à l'enjeu professionnel qui détermine la décision de «bouger» dans la mesure où la mobilité est un facteur favorisant le déroulement de carrière. D'autant que pour les cadres, la mobilité géographique est une obligation de la fonction. Une carrière au sein de l'entreprise implique forcément d'être mobile. La mobilité est donc comme un passage obligé pour un projet d'avancement et d'évolution de carrière. Dans ce sens, elle est une contrainte

9. M. Maruani et C. Nicole, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, op. cit.

parce qu'elle s'inscrit dans des normes sociales plus ou moins intériorisées, assumées et conscientes¹⁰.

Utilisant la mobilité comme un outil de gestion et d'évaluation, l'entreprise l'accepte et la valorise lorsqu'elle se pratique sous sa forme normée et ritualisée. De fait, il semble exister une corrélation forte entre la place occupée dans la division sexuelle du travail et l'adaptation aux pratiques légitimées par l'entreprise en matière de mobilité. Cette mobilité légitimée renforcera ainsi les régularités internes à l'ordre social en obligeant chacun à se maintenir à sa place dans la division sexuelle du travail. En fonction des contraintes sociales que les agents auront et des choix personnels qu'ils feront, les incitations à la mobilité seront diversement perçues et prises en compte. Ainsi, la contrainte de mobilité mise en œuvre par l'entreprise n'affectera donc pas seulement son fonctionnement interne, mais imposera également à ses agents des arbitrages entre leur cheminement professionnel et les autres dimensions de leur existence.

Ces arbitrages dépendent en partie de diverses médiations divergentes et spécifiques suivant que les agents sont des femmes ou des hommes, quelles que soient par ailleurs les positions que ces agents occupent au sein de l'organisation. En fait, l'acceptation de la mobilité se heurte à des obstacles qui sont inégalement contraignants pour les hommes et pour les femmes.

Pour la plupart des hommes, la contrainte de mobilité est relativement admise surtout lorsqu'elle entre dans le cadre d'un projet personnel d'évolution professionnelle porté par l'ensemble de la famille.

LA « MOBILITÉ AGRÉÉE »

Paroles d'hommes :

- Ce qui est bien, c'est que l'entreprise permet d'évoluer et d'être mobile professionnellement par la formation si vous en avez les possibilités... (Agent de maîtrise).
- Je suis mobile géographiquement. Ma femme ne travaille pas. Enfin, elle est nourrice agréée donc elle travaille à la maison. J'ai un petit garçon qui ne va pas à l'école et pour ma fille de six ans, j'attends qu'elle finisse l'année scolaire... (Agent cad).

10. Y. Grafmeyer, *Les gens de la banque*, Paris, Presses universitaires de France, 1992.

– Je pense que c’est une bonne chose de pouvoir bouger sur tout le territoire, ça permet d’homogénéiser les pratiques de l’entreprise. Et puis, c’est ma femme qui est le pilier de la maison. On s’est arrangé et finalement ça se passe très bien... (Agent cadre).

Pour d’autres, généralement des femmes, la mobilité apparaît relativement problématique surtout si elle requiert une mutation géographique. De par leurs obligations familiales (du travail domestique à l’éducation des enfants) et des contraintes en termes de disponibilités que celles-ci supposent, l’assentiment à la mobilité paraît offrir bien peu de contreparties à la déstabilisation qu’elle entraîne.

LES « ENTRAVERES À ET DE LA MOBILITÉ »

Paroles de femmes :

– À un moment donné, on se dit qu’il faut faire le choix entre la famille et l’entreprise. Alors, ou on a une vie de famille ou on s’occupe de son entreprise mais on ne peut pas faire les deux. C’est difficile parce qu’il faut muter... il faut muter pour évoluer et ça sacrifie la vie de famille... (Agent cadre).

– La direction n’aime pas trop que les gens ne bougent pas. C’est tout le problème des carrières. On n’a pas compris que l’on peut faire des carrières par la compétence. Ça fait des années que je râle dessus. On donne la faveur non pas à la compétence mais à la mobilité... (Agent d’exécution).

– Ici, il vaut mieux parfois être mobile et incompétent que compétent et immobile. Toute la politique de déroulement de carrière est pratiquement basée sur la mobilité [...] mais en tant que mère de famille, je ne peux pas bouger comme ça... (Agent de maîtrise).

Pour résumer, nous dirons, qu’être entièrement converties aux exigences de la carrière et de la mobilité signifie souvent pour les femmes faire abstraction de leur vie de couple et de leur vie de famille. Néanmoins, comme le confirment les tableaux ci-dessous, le temps consacré aux tâches familiales et ménagères quotidiennes reste encore largement un temps conjugué essentiellement au féminin.

Son « pseudo-partage » entre les hommes et les femmes, souvent plébiscité par quelques optimistes, apparaît être quelque peu chimérique.

Ainsi, durant ces dix dernières années, le temps consacré par les hommes aux tâches domestiques n'a augmenté que de dix minutes par jour, tandis que celui des femmes n'a diminué que de cinq minutes¹¹.

En France, 60,7 % des hommes n'accomplissent aucun travail domestique. Ils sont avec 79,7 % encore plus nombreux en Espagne, pays qui est le grand détenteur de la moindre participation des hommes aux tâches du quotidien. À l'inverse, ils ne sont que 46,2 % dans cette posture aux Pays Bas et seulement 31,9 % en Irlande, pays qui détient le plus fort taux de participation des hommes.

Et si les femmes actives françaises consacrent aujourd'hui 5 heures 18 en moyenne par jour aux tâches ménagères (presque autant que la moyenne des femmes inactives avec 6 heures 23), les hommes actifs, eux, n'y consacrent que 3 heures 23, soit près de deux fois moins de temps (presque autant que la moyenne des hommes inactifs avec 4 heures 13).

L'emploi du temps des hommes et des femmes (durées exprimées en heures et minutes par jour)			
	Du lundi au vendredi	Samedi	Dimanche
Homme actif			
temps physiologique	10h45	11h55	13h20
temps professionnel	8h15	3h15	1h05
temps domestique	2h10	4h25	3h35
temps libre	2h50	4h25	6h00
Homme inactif			
temps physiologique	12h40	12h55	13h20
temps professionnel et formation	2h05	1h05	0h35
temps domestique	4h05	4h05	3h10
temps libre	5h10	5h55	6h55
Femme active			
temps physiologique	10h55	12h05	13h15
temps professionnel et formation	6h35	2h30	0h45
temps domestique	4h15	6h10	5h30
temps libre	2h15	3h15	4h30
Femme inactives			
temps physiologique	12h30	12h30	13h20
temps professionnel et formation	1h05	0h25	0h20
temps domestique	6h20	6h30	5h00
temps libre	4h05	4h25	5h20
Source: Insee «Les emplois du temps des Français» (Enquête «Emplois du temps» 1985-1986), <i>Économie et statistique</i> , n° 223, juillet-août 1989, dans Alain Bihr et Roland Pfefferkorn, «Hommes/Femmes: L'introuvable égalité. École, travail, couple, espace public», Paris, L'Atelier/Éditions ouvrières, 1996, p. 184			

11. Enquêtes «emploi du temps» de l'Insee.

De plus, le temps consacré au travail domestique par les femmes actives – 4 heures 15 du lundi au vendredi, 6 heures 10 le samedi et 5 heures 30 le dimanche – reste tout de même relativement plus important que celui des hommes inactifs – 4 heures 05 du lundi au vendredi, 4 heures 05 le samedi et le dimanche 3 heures 10. Notamment le week-end au cours duquel nous pouvons supposer que les femmes actives de ces mêmes hommes inactifs prennent alors la relève.

Emploi du temps quotidien sur 7 jours des conjoints des familles dont le père à moins de 45 ans (durées hebdomadaires converties en moyennes quotidiennes)									
	Pères			Mères actives			Mères au foyer		
Nombre d'enfants	1	2	3 ou plus	1	2	3 ou plus	1	2	3 ou plus
Travail professionnel	6h21	6h33	2h42	5h15	4h52	4h02	14'	12'	7'
Travail domestique dont :	3h02	2h58	2h42	5h05	5h24	5h57	7h58	8h44	9h13
Cuisine, vaisselle	24'	23'	19'	1h24	1h32	1h49	2h07	2h18	2h36
Ménage	6'	7'	5'	39'	44'	50'	58'	1h13	1h22
Lessive, repassage	1'	1'	0'	26'	28'	33'	38'	33'	51'
Couture, bricolage, courses	1h27	1h24	1h23	59'	1h04	1h05	1h14	1h28	1h26
Soins aux enfants	21'	22'	16'	55'	56'	57'	2h08	2h01	2h03
Temps contraint	9h23	9h31	9h21	10h20	10h16	9h59	8h12	8h56	9h20
Tempspysiologique	11h19	11h08	11h07	11h16	11h16	11h30	12h06	11h37	11h26
dont sommeil	8h24	8h16	8h16	8h32	8h29	8h15	9h13	8h46	8h40
Temps libre	3h18	3h21	3H22	2h24	2h28	2h31	3h42	3h27	3h14
dont Télévision	1h35	1h33	1h40	1h05	1h04	57'	1h04	1h30	1h33

Source : Caroline Roy, « 92 minutes de vaisselle », Union nationale des caisses d'allocations familiales, *Informations sociales*, n° 1987/5, dans Alain Bihr et Roland Pfefferkorn, *Hommes/Femmes : L'introuvable égalité. Ecole, travail, couple, espace public, op. cit.*, p 113.

Et plus le nombre d'enfants est important, plus le temps consacré au travail domestique par les pères va en s'affaiblissant. Il passe ainsi de 3 heures 02, pour une famille avec 1 enfant, à 2 heures 42 pour une famille avec 3 enfants ou plus. À l'inverse, plus la famille s'élargit et plus le temps consacré au travail domestique par les mères, et plus particulièrement les mères au foyer, va en s'accroissant. Souvent, en effet, dans les familles nombreuses, les femmes ne travaillent pas et peuvent donc ainsi assumer l'essentiel des tâches familiales et ménagères.

Les contraintes extraprofessionnelles ne peuvent donc que limiter l'investissement des femmes en termes de mobilité. Par là même, elles

contribuent à réduire leurs perspectives d'avancement dans une entreprise à localisations multiples où la progression de carrière implique plus que jamais un minimum de changements de lieux de travail. Dans leur évolution de carrière, les femmes, par ailleurs relativement sous-représentées à la DEGS¹², sont donc confrontées à un processus de sélection ségrégatif; ce qui pourrait expliquer, en partie, la flagrante dissymétrie dans l'accès des femmes aux postes à responsabilités¹³.

LA VALORISATION HÉGÉMONIQUE DE LA TECHNIQUE

La maîtrise de la technique est l'un des autres critères déterminants dans l'appréciation des qualifications des agents. En effet, et à en suivre le système de classification hiérarchique traditionnel, l'organisation du travail très masculinisée de la DEGS, s'articule à une survalorisation du caractère technique de ses activités productives. La mixité des emplois étant un fait rare, ce sont essentiellement des hommes qui occupent des emplois techniques et des femmes qui occupent généralement les emplois dits «périphériques». En d'autres termes, les femmes sont plutôt concentrées dans quelques professions comme l'administratif ou quelques secteurs comme le tertiaire¹⁴.

Dans une entreprise où les emplois techniques sont très nombreux et où la maîtrise de la technique est valorisée à travers une hiérarchie sociale définie en fonction de sa mesure, on perçoit aisément les incidences engendrées par ces choix organisationnels, en termes d'infériorisation et de ségrégation, sur le statut et la reconnaissance du travail des femmes. En effet, et selon les représentations communément partagées, le travail technique est «naturellement» considéré comme relevant du masculin et sa valeur sociale est généralement appréciative. À l'opposé, le travail administratif est «naturellement» assimilé au féminin et sa valeur sociale est souvent dépréciative. Plus que la technicité de l'activité, c'est la différence de genre qui est au fondement de l'évaluation de la qualification.

Du prestige des métiers techniques au travail administratif d'appoint

Paroles d'hommes :

12. Une femme pour quatre hommes soit environ 20 % de l'effectif.

13. Une femme cadre pour sept hommes cadres soit environ une femme cadre pour 100 agents.

14. Secteurs de la recherche ou la distribution des fluides plutôt que ceux de la production ou du transport.

- La maison est très réputée pour l'excellence de sa technique. À EDF, on est vraiment des professionnels. Avant, c'était bien reconnu... (Agent de maîtrise).
- On travaille en équipe souvent y a que des hommes sur le chantier. On peut faire de l'astreinte, alors vraiment c'est pas trop un métier pour les femmes... (Agent d'exécution).
- Par rapport à mon métier d'électricien, c'était un rêve de rentrer dans la maison pour un homme parce que pour une femme, c'est pas un travail très facile. D'abord, quand on travaille à l'extérieur, c'est pas toujours très propre... (Agent de maîtrise).

Paroles de femmes :

- J'ai pas vraiment de qualification. Je faisais ma demande d'emploi et un jour j'ai reçu une réponse pour aller dans un pool de dactylo. C'est par-là que les femmes commencent à travailler. Donc c'était bien parce que comme je suis issue, par mes parents, d'un milieu ouvrier, qu'une de leur fille, au sein d'une famille nombreuse, rentre dans la maison. Je ne veux pas dire que j'étais comme une fille qui se marie mais ils savaient que je n'aurais pas de problème puisque j'avais un emploi. C'est déjà ça... (Agent de maîtrise).
- J'ai mon collègue qui lui ne fait pas de la frappe de courrier. C'est un monsieur et lui, il s'occupe de gérer le parc des transformateurs donc on a chacun son propre travail. On sait se remplacer sur certains travaux qui doivent être faits journalièrement mais on a quand même chacun notre spécificité. Gérer son parc de transformateur moi je ne sais pas faire... J'ai pas tellement de notions techniques et je m'occupe de la partie administrative... (Agent d'exécution).

Sachant que les emplois féminins n'offrent généralement pas les mêmes ouvertures d'évolution par rapport aux emplois occupés par les hommes, les carrières des femmes sont généralement «partielles». Elles sont limitées, à la fois, par le problème d'une insuffisante mobilité fonctionnelle (de l'administratif au technique) et par celui d'une difficile mobilité géographique. D'un point de vue sociologique, le fait que la mobilité et la maîtrise de la technique apparaissent être l'apanage des hommes constitue la base d'un système de sélection d'une élite.

Ce qui confirme bien qu'il existe dans cette entreprise un modèle, indiscutablement masculin du pouvoir. Mais dans sa logique de modernisation, l'entreprise reproduit-elle un modèle dominant d'organisation «au masculin»?

LA COMPÉTENCE : UNE DISCRIMINATION CONSOLIDÉE

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un nouveau système de classification, nommé M3E¹⁵ (Méthode d'entreprise d'évaluation des emplois), la DEGS opère actuellement une véritable conversion d'un système traditionnel d'évaluation des «qualifications» parfaitement assimilé et approprié par le personnel vers un nouveau système d'évaluation des

«compétences», qui vient perturber et remettre en question chez les agents les représentations collectives des modes d'évolution professionnelle. Ces modalités récentes d'appréciation professionnelle annoncent une légitimation nouvelle du savoir qui devraient *in fine* transformer les formes de rapports sociaux et sexuels.

Toutefois, il semble que l'entreprise reste encore largement soumise aux mêmes représentations et pratiques en ce qui concerne la division sexuelle du travail. Finalement, ce sont toujours les mêmes processus discriminants, qui continuent, souvent implicitement et parfois explicitement, à jouer un rôle important dans la définition et l'évaluation des compétences nécessaires à l'exercice de tel ou tel emploi : des compétences féminines (de la dimension relationnelle, de la sensibilité, de la patience, etc.) pour des emplois «périphériques» comme le secrétariat et le social, et des compétences masculines (de l'autonomie, de la

15. Voir partie 1. Pour synthèse: C'est à partir des années 1980 que les entreprises EDF et GDF décident de mettre en place un nouveau système de classification. Issue de la méthode américaine d'évaluation des postes dite «méthode HAY» ou *job rating system*, le nouveau dispositif se propose d'évaluer le travail par une détermination en points, présumée objective, d'un emploi standardisé en termes de mission, d'environnement, d'activités et de finalités. Composée de sept critères classants, M3E est conçue comme une matrice analytique à partir de laquelle des cotateurs ont à charge de déterminer et d'évaluer les compétences nécessaires à la tenue d'un emploi indépendamment de la personne qui l'occupe. Ce dernier est préalablement et conjointement décrit par un cadre ressources humaines nommé descripteur, le responsable hiérarchique et le titulaire de l'emploi. Chaque critère est subdivisé en sept degrés situés sur un axe de progression et ayant chacun une valeur en point. À partir donc, d'une part, du document de description structuré en quatre parties (la mission générale, l'environnement, les activités et les finalités de l'emploi) et d'autre part, du guide d'évaluation des emplois reprenant toutes les définitions des critères et des degrés, les cotateurs déterminent pour chacun des sept critères classants, le degré qui leur semble le mieux correspondre à l'emploi. En fonction du nombre de points obtenus, il est rattaché, au moyen d'une table de correspondance, à une des neuf «plages ou positions» qui composent l'échelle de classification hiérarchique.

connaissance technique, etc.) pour des emplois «centraux», notamment le commercial, toujours mieux appréciés que ceux des femmes. De ce point de vue, la construction sociale de la discrimination sexuelle par la compétence est très proche de celle produite par la qualification.

De la neutralité à la sexualité des compétences

De par sa modélisation quasi «scientifico-objective», M3E est érigée en garante incontestable d'une neutralité sexuelle dans l'estimation de la valeur du travail. L'effacement du titulaire de l'emploi étant posé comme principe fondamental de la méthode, toute distinction de genre est normalement évitée même si l'emploi évalué est par tradition attribuable à un homme ou à une femme. La neutralité est un filtre censé intercepter les appréciations sociales, les intermédiations et les préjugés divers.

Pendant, lors des comités d'évaluation des emplois qui contribuent à la mise en œuvre du nouveau système de classification hiérarchique, nous avons pu constater que lorsque l'emploi est évalué, le neutre l'emporte théoriquement au nom de la méthode, mais que lorsqu'il s'agit d'évaluer le travail, la sexualité des compétences reprend alors tous ses droits¹⁶. Appréhendées comme des configurations scéniques, pour reprendre la formule de Erwing Goffman, ces réunions d'évaluation mettent véritablement en exergue, et ce malgré le caractère scientifique revendiqué par la méthode, les différents préjugés et prénotions qui prévalent à la définition des compétences exigées pour tenir un emploi. En fait, les cotateurs font une lecture de la description de l'emploi à travers un prisme spécialisé, inévitablement déformant, selon le métier et la position que chacun occupe dans l'entreprise. Ils mobilisent, pour essayer d'être le plus précis possible dans leurs argumentaires, le vocabulaire et les ressources qu'ils possèdent.

Loin de rendre neutres les compétences exigées pour la tenue d'une activité, ces argumentaires révèlent au contraire, les représentations dominantes de la division sexuelle dans cette société de travail. Selon qu'il s'agit d'un emploi administratif traditionnellement féminin ou d'un emploi technique traditionnellement masculin, il apparaît que chaque critère classant n'est pas sollicité de la même façon. Ainsi lorsqu'un cotateur, par ailleurs technicien de carrière, est foncièrement porteur de l'idéologie technicienne, il a généralement tendance, souvent

16. P. Rozenblatt et D. Séhili, «Chronique d'une neutralité annoncée», *Formation Emploi*, n° 68, Paris, La Documentation française, 1999.

inconsciemment, à «tirer vers le bas» des emplois administratifs en disant, par exemple, à propos d'une description qu'il qualifie de «trop gonflée»: «Je ne crois pas que c'est comme cela que ça fonctionne», ou encore de manière plus sarcastique: «Peut-être qu'il fait tout maintenant cet agent administratif et qu'il n'a plus besoin de la hiérarchie.»

De plus contrairement aux autres critères, la «dimension relationnelle» semble particulièrement prévaloir dans le cadre d'emplois considérés comme typiquement féminins. Dans sa définition même, ce critère ne se décline pas comme une capacité acquise par l'expérience ou la formation, mais est plutôt assimilé à une compétence, innée et naturelle, propre au genre féminin. Ainsi, lors de l'évaluation d'un emploi «d'Animation-insertion» (présentement tenu par une femme), l'ensemble des cotateurs dans une fusion quasi parfaite s'est refusé à voir pour ce critère «dimension relationnelle» l'existence de la moindre «anticipation des préoccupations des interlocuteurs éventuels et des jeunes pris en charge». Alors même que le propre chef hiérarchique de l'emploi n'a cessé d'affirmer, de prouver, de valider par des exemples concrets à quel point cette aptitude était au fondement même de l'emploi. Les diverses justifications avancées par les cotateurs laissaient largement entrevoir que contrairement à certains autres types d'emplois comme ceux de commerciaux (généralement tenus par des hommes), ce critère paraissait relever d'une aptitude naturelle plus que d'une compétence professionnelle tout simplement parce que le titulaire de l'emploi était une femme «habitée à s'occuper de ces problèmes sociaux». On retrouve là une illustration exemplaire du discours sur la dépréciation de leur travail.

En réalité, le modèle technique masculin, fondateur de la hiérarchie professionnelle initiale, ne cesse de transparaître et la valeur d'un travail est toujours, que l'on parle de qualification ou de compétence, la valeur qu'une société, en l'occurrence ici un groupe d'individus chargé de déterminer le positionnement hiérarchique des emplois, veut bien lui attribuer.

LE CAS DES SECRÉTAIRES : UN EXEMPLE PAS SI CARICATURAL

L'utilisation d'un neutre n'empêche pas que l'évaluation du travail se lise invariablement au travers d'un modèle androcentrique dominant. Dans ce sens, il nous semble que la façon dont sont évaluées les

compétences nécessaires à la tenue d'un emploi de secrétariat est très significative.

Le travail de secrétariat s'est considérablement modifié durant ces vingt dernières années. L'essor de nouveaux moyens de communication et l'introduction de l'informatique, avec notamment le déploiement des logiciels de traitement de texte, ont fondamentalement transformé la nature des activités des secrétaires. Tout en se complexifiant, leurs tâches se sont converties et diversifiées. Au moyen de la formation, elles ont dû s'adapter, avec plus ou moins de ferveur, aux évolutions technologiques. Elles ont été des innovatrices et ont de la sorte développé des capacités et des connaissances professionnelles nouvelles. Néanmoins, et en dépit de ces innovations et des mutations qu'elles ont produites, les fonctions de secrétaire n'ont pas véritablement fait l'objet d'une revalorisation. Il semble même au contraire, que le travail de secrétariat est plus que jamais totalement déprécié.

Ainsi, lors des comités de cotation consacrés à ces emplois, on entend souvent, de la part des cotateurs des réflexions du type : «Ça c'est plus facile (par rapport à des emplois de techniciens) parce que c'est un emploi de secrétaire.» Mais derrière cette annonce, *a priori* anodine, c'est une double discrimination qui se dévoile en sourdine : d'une part, la vision phallogratique des cotateurs, qu'ils soient des hommes ou des femmes, et qui produit également la sous-estimation quasi systématique des emplois féminins ; et d'autre part, la valorisation hégémonique de la technique présente chez les cotateurs et qui produit la dépréciation quasi systématique des emplois administratifs.

Selon Margaret Maruani et Chantal Nicole, c'est en déniaient le caractère technique de leurs activités et en discréditant les matériaux informatiques, que les compétences et les capacités requises pour les maîtriser sont généralement sous-estimées :

Autrement dit, pour les hommes, les qualifications s'ajoutent les unes aux autres ; pour les femmes, elles se substituent, une qualification supplémentaire n'étant jamais que la remplaçante d'une précédente toujours élémentaire¹⁷.

La preuve la plus illustratrice de leurs propos étant certainement qu'il n'existe toujours pas de qualifications spécifiques à la bureautique dans les conventions collectives des employées.

17. M. Maruani et C. Nicole, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, *op. cit.*

En fait, il semble que les fonctions de secrétariat restent profondément réduites à des travaux strictement manuels et relationnels dans le sens le plus péjoratif des termes. Aussi, lors de l'évaluation d'un emploi de secrétaire de direction, et à propos du critère classant «résolution de problème», la question suivante s'est trouvée posée: «une secrétaire a-t-elle réellement besoin de raisonner pour tenir son emploi?». Après un échange qui durera 45 minutes, ponctué de réflexions du genre «seulement lorsque la machine à café est en panne» ou encore «elle ne dirige pas une centrale nucléaire quand même!» qui suscitent inévitablement un grand éclat de rire général, les cotateurs (homme et femme) décident que non. Une secrétaire ne raisonne pas parce qu'elle n'a jamais «d'argumentation logique» à produire, elle doit s'exécuter «sans chercher à comprendre».

De plus, rares ont été les réunions d'évaluation – mais on pourrait étendre cette remarque à d'autres espaces professionnels comme les réunions d'information ou encore de formation – où des propos grivois et connotés sexuellement, concernant d'hypothétiques relations amoureuses entre telle secrétaire et son patron, ne sont pas prononcés. Fréquemment les cotateurs se permettent quelques hâbleries sexuelles. Ces plaisanteries, il est vrai, font souvent office de soupapes de décompression face à la tension générée par le difficile exercice d'évaluer les qualités d'un emploi et permettent ainsi de détendre l'atmosphère. Cependant, ce sont principalement les femmes qui en sont les victimes surtout lorsqu'elles exercent des fonctions de secrétariat. Ainsi, à propos d'une secrétaire de direction qui est parvenue à devenir cadre dans son emploi, un cotateur dira: «oui mais ça c'est autre chose c'est parce qu'elle avait des relations plus poussées avec son chef», ou encore, à propos du critère classant «dimension relationnelle», un cotateur dira: «C'est elle qui fait l'interface relationnelle entre son chef et les visiteurs», et enfin, à propos de la phrase (se trouvant être inscrite dans la description d'un emploi de secrétaire) «l'emploi accueille physiquement tous les visiteurs et gère les attentes éventuelles», un cotateur dira: «C'est un réseau de call-girls ou quoi?». Ces réflexions prises séparément peuvent prêter à sourire mais du fait de leur réitération, elles ont plus souvent qu'on ne le croit, des répercussions pernicieuses sur la manière dont les cotateurs (homme et femme) vont appréhender et évaluer le travail d'une secrétaire.

DES POSSIBLES PROFESSIONNELS LIMITÉS : L'INVITATION OBLIGÉE D'UN RETOUR AU FOYER ?

Mais au final, qu'il s'agisse d'évaluer des qualifications ou des compétences, peut-on véritablement parler d'« organisation qualifiante » pour tous les agents sans discrimination sexuelle, alors même que la promotion interne (de moins en moins d'emplois pour de plus en plus de personnes) pose aujourd'hui un véritable problème à la DEGS comme dans l'ensemble des grandes entreprises ?

Le nombre des emplois diminue et n'absorbe pas le trop-plein de main-d'œuvre. Fatalement, cette surabondance des effectifs a pour conséquence de limiter les débouchés. Certains emplois originellement féminins, comme les emplois liés à l'accueil de la clientèle, sont donc aujourd'hui, pris d'assaut par des hommes ne trouvant plus place ailleurs. En fait, les restructurations organisationnelles à travers des nouveaux modes de recrutement (entrée massive de jeunes techniciens supérieurs, de contrats emplois solidarités, de contrats à durées déterminées, d'intérimaires, etc.) et des modes de gestion (incitation à la polyvalence, au travail à mi-temps ou à temps partiel visant principalement les femmes, utilisation des agents plus âgés pour des missions de tutorat ou proposition financièrement avantageuse pour les départs en préretraite) reconfigurent inégalement les champs des possibles professionnels. Finalement, elles offrent à nouveau pour certains agents des perspectives d'évolution plus ou moins importantes, et pour d'autres, en l'occurrence à nouveau les femmes, des perspectives plus ou moins réduites.

En conséquence, l'assignation prioritaire des femmes à la sphère domestique et à l'éducation des enfants les incite, pour ne pas dire les condamne, donc généralement à « choisir » de ne pas travailler, ou encore, à travailler à temps partiel. Et, en toute logique, le fait de ne pas travailler, ou de travailler à temps partiel, les contraint à assumer pour l'essentiel la prise en charge du travail domestique¹⁸. Or, exclu aujourd'hui encore du produit national brut, ce « travail fantôme¹⁹ », comme l'a nommé Ivan Illich, et qu'il définit comme étant une « forme de travail non payé qu'une société industrielle exige comme complément indispensable de la production de biens et de services », est considéré comme du non-travail parce qu'il n'est pas rémunéré.

18. N. Cattaneo, « Qui partage et que partage-t-on ? », dans H. Hirata et D. Sénotier (dir.), *Femmes et partage du travail*, Paris, Syros, 1996.

19. I. Illich, *Le travail fantôme*, Paris, Le Seuil, 1981.

De fait, ces «travaux féminins» gratuits sont en règle générale totalement dévalorisés puisqu'ils se trouvent être en dehors du circuit économique socialisé et monétarisé. Au point que dans notre conscience sociale, les qualifications ou les compétences nécessaires à la tenue d'un foyer sont généralement encore moins bien «cotées» que celles exigées pour un emploi se trouvant placé au plus bas des hiérarchies professionnelles et salariales.

LES TRAVAILLEURS ÂGÉS : DE L'EXPÉRIENCE À LA DISQUALIFICATION !

ISABELLE AURIEL

Depuis le 19^e siècle, avec l'industrialisation massive et la constitution de la pensée économique moderne, le travail est reconnu progressivement comme l'un des facteurs essentiels de construction de l'identité sociale et une source primordiale de richesse. Sa nécessité s'est élargie à l'ensemble du corps social avec comme principe de le rendre moins « coercitif » et plus « libre ». Son développement s'est accompagné d'une réglementation de son organisation et d'un compromis autour de l'évaluation de sa valeur¹. Cet ordonnancement s'est traduit par la généralisation du salariat et a conduit à la création d'un État « protecteur » chargé d'assister et de contrôler les populations en difficulté.

Parallèlement, au fur et à mesure des années, le temps qui est dédié à l'activité de travail n'a pas cessé de diminuer² et la durée de la vie professionnelle s'est constamment réduite. Comment interpréter cette transformation ? Relève-t-elle comme certaines recherches en sciences sociales le suggèrent, d'un nouveau mode de fonctionnement de nos sociétés qui se traduirait par un déclin de la centralité du travail et par l'avènement d'une société du temps libre ? Ou bien s'agit-il, au contraire, de la poursuite du modèle antérieur, caractérisé, aujourd'hui, par une intensification du poids accordé au travail comme facteur de socialisation et de normalisation et comme modalité primordiale de constitution du lien social³ ?

1. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, *op. cit.*, 1995.

2. À la fin du 19^e siècle, la durée quotidienne du travail industriel pendant les six jours de la semaine était en moyenne de treize heures. Ainsi, la durée hebdomadaire du travail se situait autour de soixante-quinze heures. En tenant compte aujourd'hui de la durée des congés payés, on peut estimer qu'en un peu plus de cent ans, la durée consacrée au temps de travail a été divisée pratiquement par deux.

3. J.-M. Vincent, « La légende du travail », art. cité.

Pour répondre à ces interrogations, nous nous attacherons à comprendre globalement ce qui s'est passé depuis le début du siècle en observant plus particulièrement le rapport entre le temps consacré au travail et celui destiné au temps du hors travail. À travers l'analyse plus spécifique de la réduction de la durée de la vie professionnelle et par là même de l'histoire de la retraite, nous tenterons de mettre en évidence les éléments et les représentations dominantes, liant autour de ces enjeux les catégories de travail et de non-travail.

Dans un premier temps, nous étudierons comment, en France, les dispositifs étatiques de même que l'attitude des responsables des entreprises ont conduit à écourter la vie de travail au fil du temps, donnant lieu à la constitution d'une nouvelle catégorie sociale, les travailleurs âgés. Puis dans une seconde partie, nous tenterons d'analyser ce changement à EDF-GDF, qui se distingue par le statut très particulier de ses agents, membres à vie de cette grande entreprise publique. Comment s'y exprime la tendance à la flexibilisation et à l'individualisation? Comment les agents vivent-ils, selon leur âge et leur ancienneté, le passage du temps de la qualification, synonyme de stabilité, au temps de la compétence, caractérisé par la dérégulation du modèle antérieur? Nous montrerons que cette réduction de la vie professionnelle ne peut s'interpréter comme l'expression d'une plus grande maîtrise du travail par le salarié mais comme l'expression d'un nouveau rapport flexible entre lui et l'organisation capitalistique du travail. La division sociale du travail n'apparaît plus fondée sur un partage entre des individus en fonction de qualifications reconnues et identifiées mais sur une individualisation accrue des rapports de travail et une multiplication des statuts. Face aux nouvelles données économiques mondiales, les entreprises valorisent la flexibilité et mettent en œuvre des dispositifs visant à responsabiliser le travailleur, sans lui reconnaître pour autant une valeur accrue et en remettant au contraire régulièrement en question la reconnaissance de ses savoirs et savoir-faire. La transformation des modes de départ à la retraite peut alors s'interpréter comme une étape déterminante d'un mouvement plus global d'individualisation des rapports de travail.

DU TEMPS ORDONNÉ À L'ÈRE DE L'INSTABILITÉ

En France, jusqu'au 19^e siècle, la vieillesse ne fait pas l'objet d'interventions spécifiques en dehors du milieu familial. C'est à partir de la fin de ce siècle que la société prend en charge cette période de la vie.

La vieillesse ouvrière, alors perçue comme un problème social, suscite de nombreux débats et diverses tentatives de règlement⁴. Le 5 avril 1910, une première législation nationale d'assurance sociale ainsi que la multiplication d'initiatives de la société civile débouchent sur la généralisation d'un mode particulier de gestion de la vieillesse : la retraite. Dès lors, l'ensemble des travailleurs français, situés en dessous d'un certain seuil de salaire, doit cotiser pour bénéficier, au bout de trente années de versements et à l'âge de 65 ans, d'une pension à laquelle contribuent également l'État et le patronat. Cette retraite est légitimée en 1945, avec la création du régime public français de l'assurance-vieillesse au sein du système de sécurité sociale⁵.

L'idée qui domine la création de la retraite est la nécessité de prendre en charge des populations qui ne peuvent plus travailler, du fait de leur condition physique (la vieillesse étant considérée d'office comme une incapacité de travailler). La notion de retraite découle du passage de la charité à la prévoyance. Dans une société qui confiait moins largement la vie de ses membres sur terre à la vigilance de Dieu, on tentait de garantir à l'individu et au vieillard, leur indépendance, y compris économique, à l'égard des solidarités anciennes qui devaient subvenir à leurs besoins, représentés par la communauté villageoise ou urbaine ou la famille⁶.

Progressivement, la retraite, en s'élargissant à l'ensemble des travailleurs, salariés ou non, n'apparaît plus comme une assurance individuelle contre le risque de la vieillesse et de ses décrépitudes (maladie et pauvreté), mais plutôt, grâce à l'organisation d'une solidarité collective, comme l'accès à un temps d'activités libres désormais des contraintes de la société de travail.

La retraite se meuble ainsi d'attentes nouvelles. On passe progressivement de valeurs exclusivement centrées sur l'effort individuel, la

4. «La création du système de retraite apparaît faire partie de l'ensemble des mesures "sociales" mises en œuvre par la bourgeoisie à la fin du 19^e siècle pour contenir le "péril social" que représente la montée révolutionnaire du prolétariat industriel en cours de réorganisation», R. Lenoir, *Transformations des rapports entre générations et apparition du troisième âge*, Centre d'études des mouvements sociaux, 1972.

5. La France est dotée depuis 1930 d'un système d'assurances sociales qui couvre le risque de la maladie, celui des accidents de travail, et la vieillesse, mais le principal défaut de ce système est le cloisonnement des caisses chargées de percevoir les cotisations et de verser les prestations. La création de la Sécurité sociale vise à unifier les différents régimes d'assurance sociale et de garantir à chacun les moyens nécessaires pour assurer sa subsistance et celle de sa famille.

6. P. Bourdelais, *L'âge de la vieillesse*, Paris, Odile Jacob, 1993.

méritocratie du travail, à l'introduction de nouvelles valeurs liées au temps libre, à la fois temps de loisir et temps réservé à la consommation. Dans un même temps, elle donne un nouveau statut aux personnes qui ne travaillent plus et qui, du fait de l'allongement de la durée de leur vie, connaissent une nouvelle étape de leur existence définie comme le troisième âge.

Mais dès 1970, cette stabilité sociale est remise en question. Il apparaît que la croissance économique ne profitera pas à tous et que les formes de la société salariale se métamorphosent. L'accès au travail et le maintien dans l'emploi semblent devenir plus sélectifs et plus arbitraires.

Ainsi, depuis plus d'une vingtaine d'années, la population active française tend à se resserrer de plus en plus aux âges intermédiaires⁷. Les jeunes entrent plus tardivement sur le marché du travail et on assiste à un recul de l'activité professionnelle après 55 ans. La France est le pays qui a le plus développé les dispositifs de départs anticipés⁸ et les attitudes des entreprises à l'égard des salariés vieillissants sont allées plus souvent dans le sens de leur éviction que de leur maintien.

Aujourd'hui le concept de retraite prévue d'avance et à un âge fixe pour tous a disparu. Les sorties définitives de la vie professionnelle ont lieu dorénavant sur une période de dix à quinze ans ; elles donnent lieu à des statuts multiples (retraite, préretraite, chômage, invalidité⁹) définis selon les nécessités du moment, et les pouvoirs publics ainsi que les entreprises choisissent de réduire la vie de travail par le biais de mesures discriminatoires visant l'emploi des salariés âgés.

La relégation de cette population a été généralement interprétée comme la mesure la plus adaptée pour résoudre les problèmes d'emploi rapidement et sans conflits sociaux. Pour les entreprises, les préretraites

7. Au sein des actifs occupés, la part des 25-49 ans s'accroît de 60 % en 1975 à plus de 70 % en 1990, au détriment des plus jeunes (6 points en 15 ans) et des plus âgés (4 points), « Emploi et vieillissement », *Cahier Travail et Emploi*, avril 1994.

8. En 1972, le premier dispositif de préretraite est apparu ; c'était la garantie de ressources destinée aux salariés âgés de plus de 60 ans. En 1980, est créée la préretraite pour les plus de 55 ans. Tandis que le nombre d'adultes de 55 à 64 ans augmente de 400 000 entre 1982 et 1990, les taux d'activité des hommes et des femmes diminuent très fortement bien avant l'âge légal de la retraite. En 1994, sur les 2,8 millions de personnes âgées de 55 à 59 ans, une sur six est soit en retraite, soit en préretraite. Un peu moins d'une personne sur deux est toujours actif. Alors qu'au début des années 1970, 80 % des hommes âgés de 55 ans à 59 ans étaient actifs, ils ne sont plus que 60 % dans ce cas-là en 1994 ; sources Insee, septembre 1996.

9. Sur l'ensemble de l'année 1994, 57 400 personnes de 55 ans et plus sont entrées en allocation chômage et 55 800 en préretraite totale.

auraient permis de faire face aux restructurations liées à l'amélioration de la productivité. Elles auraient fait diminuer de façon importante les masses salariales. Pour les syndicats, les préretraites auraient représenté un moyen d'avancer l'âge de la retraite et seraient apparues comme un moindre mal comparé au chômage.

À l'aide de données récoltées au cours d'une enquête menée actuellement à EDF-GDF, nous allons tenter de mieux comprendre les enjeux de cette transformation. Comment s'est-elle déroulée dans une entreprise caractérisée par un statut particulièrement protégé ?

EDF-GDF, LE MODÈLE DE L'EXPÉRIENCE

L'entreprise est fondée en 1952, dans un contexte idéologique particulier, présenté par Michel Wieworka et Sylvaine Trinh, dans leur étude du modèle EDF¹⁰. Ces auteurs soulignent le caractère exceptionnel et atypique de la situation institutionnelle des entreprises publiques, créées après la Seconde Guerre mondiale en France. Les circonstances historiques particulières et le rôle joué par Marcel Paul, alors ministre de la production industrielle mais aussi secrétaire général de la fédération CGT de l'éclairage, ont pour conséquence le développement « d'un îlot de gestion démocratique qui surmonte les contradictions ordinaires du monde du travail ».

Quelles sont les caractéristiques du modèle EDF qui l'ont rendu, pour une partie de la population, exemplaire d'un point de vue tant économique que social ?

UN EMPLOI GARANTI À VIE

Les agents disposent de la garantie de l'emploi et d'une grille unique de salaires qui fait encore référence après leur départ en retraite. La carrière y est gérée à l'ancienneté ; les salaires augmentent avec l'âge et l'avancement s'effectue au bénéfice de l'âge dans une hiérarchie pyramidale.

Un système de formation interne, fondé sur l'idée démocratique d'un accès pour tous à la qualification technique sous la forme d'une « promotion ouvrière », contribue à légitimer l'organisation et le système de classification des hommes dans l'entreprise.

L'ensemble de ces conditions ainsi que les avantages particuliers en matière de congés de maladie, de protection sociale et familiale

10. M. Wieworka et S. Trinh, *Le modèle EDF*, Paris, La Découverte, 1989.

permettent de diffuser tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur une image particulièrement valorisante d'EDF-GDF.

L'analyse des entretiens réalisés auprès d'agents proches du départ à la retraite ou en retraite rend compte de l'attachement à ce modèle et de la perception extrêmement positive de la représentation du vécu attaché à cette période de l'entreprise. L'un des facteurs principaux d'intégration à EDF-GDF apparaît être l'adhésion *a priori* à ce modèle et le désir profond de bénéficier de ses avantages. Ainsi, pour certains, le choix d'entrer dans cette entreprise ne se posait pas ; ils voulaient «travailler dans une entreprise sociale, au service du public» et «refuser un poste à EDF ne venait pas à l'esprit».

UNE RETRAITE FONDÉE SUR LA SOLIDARITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE

Dès 1954, un décret interne introduit la notion de mise en inactivité d'office aux âges termes. L'admission à la retraite est prononcée d'office à 60 ans, si l'agent appartient, selon la langue de l'entreprise, aux services sédentaires et à 55 ans si l'agent appartient aux services actifs ou insalubres et totalise vingt-cinq années d'ancienneté¹¹. La date de départ est imposée à tous les agents. Toutefois, des prolongations d'activité sont autorisées selon les textes dans l'intérêt du service. Elles relèvent de la seule appréciation des directions et il n'y a pas à proprement parler de droit au maintien en activité.

En dehors de ces pratiques générales, des mesures de dégageant anticipé et volontaire ont été prises au fil du temps au profit de certaines populations : les mères de famille, les femmes dont le conjoint est retraité, les agents physiologiquement déficients, les accidentés du travail, les réformés et victimes civiles de guerre et enfin les agents en «réforme de structure¹²».

La retraite, dans ce modèle, représente le résultat produit conjointement par la reconnaissance des efforts accomplis durant une vie de travail et par l'organisation d'une solidarité collective. Elle est synonyme d'un droit au repos et au temps libre, à la fois considéré comme un temps de loisir et comme un temps réservé à la consommation. Le système considère l'agent toujours membre de l'entreprise au-delà de son départ à la retraite. Il se concrétise à travers les organismes, nationaux

11. Cette distinction oppose en gros les agents de bureaux et les agents de terrain qui interviennent sur la distribution des fluides.

12. Terme employé au sein d'EDF-GDF pour définir des réorganisations de services ou d'agences.

et locaux (Caisse centrale d'activités sociales du personnel des industries électriques et gazières), qui se chargent de gérer et d'organiser l'aide sociale et qui mettent à la disposition tant des actifs que des inactifs, des activités de loisir de tout ordre.

L'ÂGE, UN FACTEUR DE RECONNAISSANCE

Les pratiques sociales en matière d'âge ne sont pas particulièrement discriminantes envers les plus anciens. Des différences de situation, selon les catégories professionnelles et les secteurs de travail, existent et le modèle n'exclut pas les effets des représentations individuelles péjoratives concernant l'âge, mais il les atténue en affichant officiellement une progression de carrière liée à l'ancienneté.

L'usure au travail en lien avec le vieillissement est importante pour une grande partie de la population d'autant qu'il n'existe pas de politique particulière pour adapter l'organisation et les outils de travail aux plus âgés, mais elle est prise en compte par le biais de la notion de travail «actif». Le modèle reconnaît ainsi des inégalités dans les conditions de l'activité et rend moralement acceptable l'usure au et par le travail.

Les représentations semblent être plutôt positives. L'avancée en âge est perçue comme l'acquisition d'une sagesse et comme une progression dans la capacité professionnelle. L'expérience, obtenue au fil du temps est reconnue et valorisée dans un environnement technique. Le rôle éducatif et intégrateur de l'ancien est apprécié par les jeunes recrutés, et il n'existe pas théoriquement de concurrence entre les générations. Le plus âgé représente la garantie du respect et de la reproduction du modèle.

Bien qu'il existe, de toute évidence, des inégalités tant au niveau des parcours professionnels que des conditions de travail, la valorisation de l'expérience dans la politique de promotion, la reconnaissance de la dureté du travail ainsi que de l'apport de chacun des agents au service rendu au public ont permis, pendant un temps, une adhésion forte à ce modèle.

LE MODÈLE DU SAVOIR-PARTIR

EDF-GDF, comme l'ensemble des entreprises françaises, est passée progressivement d'un modèle fondé sur l'expérience technique à un modèle qui privilégie la reconnaissance de la compétence individuelle. Ce changement tend à remettre en cause l'organisation du travail mais

aussi les systèmes de reconnaissance de la valeur de chacun dans la hiérarchie professionnelle.

Dans la perspective qui nous intéresse, il nous paraît important d'analyser les changements en matière de règles collectives au sein d'EDF-GDF. Le statut reste-t-il le même pour tous les agents? Certaines catégories d'agent sont-elles plus fragilisées que d'autres? Quelles sont aujourd'hui les valeurs privilégiées?

LES PRÉMISSSES DU CHANGEMENT : UN DÉPART À LA RETRAITE INDIVIDUALISÉ

Dès le début des années 1970, l'entreprise remet en question les modalités de départ à la retraite. La carrière ne se termine plus pour tous les agents à un âge identique prévu d'avance mais se finit en fonction des dispositifs variés qui changent au fil du temps.

Le système traditionnel est remis en cause à partir de 1972 avec la mise en place d'un dispositif de dégageant anticipé pour tout agent

«disponible¹³» depuis au moins un an et se trouvant à moins de cinq ans de l'âge terme. Tout agent répondant à ces caractéristiques peut donc demander son départ. En 1989, la mesure est étendue pour une période de trois ans aux agents non concernés par une réforme de structure.

Ces dispositifs de retraite anticipée permettent à l'entreprise de diminuer rapidement et sans conflit social le nombre de ses agents. À partir de 1989, le nombre des départs en inactivité anticipée devient supérieur aux départs à l'âge normal¹⁴ Les responsables justifient ces mesures en invoquant leur caractère conjoncturel et de courte durée.

Le modèle n'est plus la retraite à un âge fixe pour tous mais une retraite anticipée, le plus souvent rendue obligatoire, variant selon la politique de l'emploi mise en œuvre par l'entreprise et selon la position hiérarchique de chacun. Les agents les plus anciens sont devenus l'objet d'une politique de flexibilité individualisée fondée sur un accord implicite entre la direction, les agents et les syndicats.

Au nom d'une solidarité entre les générations, en faveur des jeunes recrutés, les plus âgés doivent quitter leur emploi. La retraite est dorénavant utilisée comme un outil de gestion.

13. C'est-à-dire tout agent n'ayant pas de poste attribué après une réorganisation de son service ou de son agence.

14. À EDF-GDF, de 1988 à 1992, sur 16 180 départs définitifs, 7 074 sont des départs anticipés.

DE LA DIFFÉRENCIATION À LA MARGINALISATION DES PLUS ANCIENS

Alors que le modèle initial était fondé sur un accès, donné en principe à tous les agents, à la garantie d'un emploi stable et protégé par une réglementation indifférenciée, le modèle de la compétence tend, par des pratiques particulières, à rendre singulières certaines populations.

Tandis que les jeunes recrutés ont dans l'obligation de travailler à temps partiel pendant trois ans, les agents les plus anciens sont progressivement marginalisés dans le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise.

La fragilisation de cette population se traduit, en pratique, par sa mise à l'écart systématique en cas de réorganisation¹⁵, une progression de carrière qui se ralentit avec l'âge¹⁶ et sa faible participation aux formations¹⁷. Cette liste des pratiques discriminantes n'est bien sûr pas exhaustive. On peut relever à travers les entretiens réalisés auprès des agents vieillissant des pratiques moins officielles mais toutes aussi arbitraires telles que la mise à l'écart de postes clefs avec la création de missions particulières ou bien l'impossibilité de changer d'emploi à quelques années du départ en inactivité.

- Le côté humain s'en va. On est balancé comme un objet, les gens dont on ne se sert plus, on ne peut pas les foutre à la porte parce que c'est dans le statut mais on vous met dans un coin, vous faites le bouche-trou. (Agent d'exécution).
- L'âge a de plus en plus d'importance. La finalité de la politique, c'est la rentabilité humaine à l'état pur. Pour les hommes comme moi de cinquante ans, c'est difficile de changer de poste. J'ai cherché d'autres postes hors de l'immobilier mais on ne m'a pas pris. (Agent de maîtrise).
- On m'a demandé si je voulais partir à 55 ans. J'ai dit oui, je n'étais pas forcé de dire oui mais en voyant tout ce qui se

15. 7 % des agents en fin de carrière sont en surnombre. Il y a deux fois plus d'agents en surnombre chez les agents en fin de carrière que chez les autres agents.

16. Le taux de promotion des agents en fin de carrière est deux fois plus faible que pour les autres agents. La diminution du taux de promotion en lien avec l'âge est particulièrement nette pour les cadres.

17. Un agent en fin de carrière a 1,7 fois moins de formation qu'un autre agent (2,7 fois moins pour l'exécution, 1,8 fois moins pour la maîtrise et 1,5 fois moins pour les cadres). 42 % des agents âgés ont une formation inférieure à 2,5 jours par an et 25 % à moins d'un jour par an. Ce quart de la population représente 20 % de cadres, 22 % des agents de maîtrise et 46 % des agents d'exécution.

présentait, tout le chamboulement [...] Peut-être on m'aurait donné du travail encore pour deux ans et puis après on m'aurait donné une mission tranquille et on m'aurait foutu la paix. Vous êtes dans votre petit coin et c'est une façon de diminuer les effectifs. (Agent de maîtrise).

On constate une mobilité fonctionnelle largement inférieure à l'ensemble des agents. À cette absence de mobilité fonctionnelle s'ajoute une très faible mobilité géographique. À travers les entretiens, les agents vieillissants sont peu nombreux à l'envisager ou alors c'est dans l'optique de se rapprocher du lieu où ils passeront leur retraite. Mais pour la majorité des agents rencontrés, la perspective de bouger est à exclure soit pour des raisons familiales ou résidentielles, soit parce qu'ils ont déjà été extrêmement mobiles dans le passé sans que cela leur ait été toujours profitable.

– Je ne me vois pas bouger maintenant alors qu'on a acheté notre maison dans la région et que nos enfants ne vivent pas loin. À quoi cela me servirait maintenant? (Agent de maîtrise).

– J'ai beaucoup bougé tout au long de ma carrière, je suis même parti à l'étranger. Ça n'a pas toujours été évident pour ma famille. Ma femme ne travaille pas, sinon cela aurait été plus difficile. Enfin, on y laisse des plumes quand même; c'est passionnant mais aujourd'hui à quelques années de mon départ, j'ai envie de me fixer un peu quelque part pour avoir un réseau social. Je ne pense pas qu'il soit bon de partir avant ou même après la retraite. (Cadre).

Comme nous l'avons décrit dans la première partie de cet ouvrage, nous pouvons constater que, depuis la fin des années 1980, EDF-GDF a transformé progressivement son système de classification et de reconnaissance des capacités professionnelles de chacun des agents¹⁸.

L'idée essentielle est que la condition du dynamisme technologique et commercial de l'entreprise nécessite un personnel partageant les mêmes valeurs que celles du management, régulièrement formé, assuré d'une sécurité de l'emploi, en contrepartie de l'acceptation d'une mobilité professionnelle et géographique à l'intérieur de l'entreprise. Dans une

18. I. Auriel, P. Rozenblatt, D. Séhili, *EDF-GDF: de la mesure de la qualification technique à l'invention de la compétence managériale*, notes de travail.

telle perspective, cette gestion prend la forme d'un traitement sélectif du parcours de chacun des agents.

Des dispositifs destinés à évaluer les emplois et apprécier les compétences des agents sont mis en œuvre dans la perspective de rendre plus adéquats les emplois et les hommes, tout en ayant comme perspective d'améliorer le professionnalisme des agents. EDF-GDF vise une meilleure «gestion des compétences» des agents en modifiant les conditions de détermination de la classification et de la carrière des individus. Leur progression de carrière dépend donc dorénavant des compétences qui leur sont reconnues.

L'entreprise tend à légitimer l'ensemble de ces dispositifs en valorisant le principe d'équité. Ainsi, chacun des agents doit être traité de la même façon avec comme perspective la possibilité d'évoluer dans son emploi à l'aide de formation ou tout simplement par le biais d'expériences ou d'activités annexes.

Or, on constate que si cette démarche participe d'une équité fondée sur la mesure des capacités de chacun des agents à mobiliser leurs connaissances individuelles dans l'acte de travail, la place donnée aux caractéristiques individuelles tend à renforcer ou à introduire des représentations plus discriminantes qui classent et segmentent les individus.

L'ÂGE, UN ATTRIBUT STIGMATISANT

L'ensemble des pratiques qui tend à exclure les agents âgés du fonctionnement traditionnel et valorisé de l'entreprise relève d'un consensus sur les représentations de l'âge au travail (l'âge d'être trop vieux pour travailler) partagées autant par les responsables de l'entreprise, les syndicats que les agents eux-mêmes.

Au travers d'entretiens menés auprès de directeurs de centre et de responsables de service des ressources humaines, on peut conclure que le vieillissement est construit comme un handicap, principalement pour les agents de l'exécution et de la maîtrise, facteur de stagnation et de pénalisation économique. Ils expriment généralement des opinions péjoratives et arbitraires sur les capacités de cette population et leurs discours amènent à une construction sociale de la dépréciation des plus anciens considérés alors comme des «opposants politiques» qu'il leur faut proscrire. Ainsi, ils associent le vieillissement à une perte de capacités professionnelles.

- Si une personne en fin de carrière est démotivée c'est très probablement qu'elle n'a pas les compétences que l'on

attend d'elle dans son poste. Il y a des personnes qui se trouvent à quatre ou cinq ans de la retraite et qui sont au maximum (de leur GF et de leur NR) et ils ont atteint leur maximum de leur compétence. On ne peut pas leur demander de faire de gros efforts. Il faudrait éviter d'avoir des gens qui arrivés à dix ans de leur fin de carrière ont atteint leur limite d'utilisation par l'entreprise. (Responsable d'un service administratif).

– Les départs en préretraite nous ont permis d'organiser certaines restructurations et puis on peut dire que cela a donné un peu d'oxygène, on a pu renouveler les compétences. (DRH).

Ils reviennent fréquemment sur l'idée que le travailleur âgé ne peut s'adapter aux changements technologiques. Il est fréquent d'entendre que «pour les personnes qui ont toujours fait le même métier et qui ont aujourd'hui 52-53 ans, il est plus difficile d'apprendre de nouvelles technologies». Ils leur reprochent de ne pas vouloir utiliser les nouvelles méthodes telles que l'informatique et s'interrogent sur leurs capacités à s'en servir.

Les responsables reprochent aussi aux plus anciens de ne pas adhérer aux changements managériaux en cours et d'être réticents au changement en général.

– Ce qu'on remarque, c'est un désir chez eux à ne pas chercher à se réadapter à une nouvelle organisation [...] il y a des gens qui ont vécu un certain nombre de réformes de structure et qui n'ont pas envie de recommencer, alors, il y a un refus de changement. (Responsable du service des ressources humaines d'un centre).

– Il y a beaucoup d'agents qui ont un problème de monoculture, et le changement de culture actuel est mal vécu. Ils restent attachés à leur technique. (Chef d'un service administratif).

Ce qui domine l'ensemble des discours, c'est l'idée que les agents les plus anciens restent attachés à l'image d'EDF-GDF comme service public et qu'ils ne sont pas porteurs d'une évolution de l'entreprise.

– Je crois qu'il y a une différence dans l'approche des personnes les plus âgées. Elles vivent sur des souvenirs, elles ont une conception du service public qui d'ailleurs rend

difficile pour eux la notion d'amélioration de productivité de l'entreprise, alors je pense que quand on est jeune, on est ouvert vers l'extérieur. Les plus anciens ont du mal à associer le mot compétitivité à EDF. (Directeur de centre).

Pour la majorité des managers, la conjugaison de ces caractéristiques conduirait à la fois à une diminution de la productivité et de la qualité du travail.

Toutefois, certaines représentations propres au modèle de l'expérience perdurent. Les managers attribuent des qualités positives liées à une plus «grande expérience», mais, concrètement, elles ne semblent pas avoir de poids dans la reconnaissance et peuvent défavoriser les plus âgés lorsqu'elles ne concernent que la qualification technique.

La description du modèle actuel nous permet de montrer qu'aujourd'hui, bien que le statut reste officiellement le même pour tous les membres de cette entreprise, nous assistons à la cristallisation d'une catégorie, devenue légitime, fondée sur le seul et unique critère de l'âge et servant de référence tant au sein des responsables hiérarchiques que parmi les agents. Les dispositifs actuels tendent à encourager la relégation des plus anciens au nom d'une incapacité à travailler liée au vieillissement. «La population en fin de carrière», composée principalement des travailleurs âgés est ainsi isolée progressivement du reste des autres salariés par des mesures juridiques, économiques et sociales spécifiques. Cette catégorie relève d'un processus d'étiquetage et ce qui semble rassembler ses membres, c'est moins le constat d'une communauté de traits relevant d'une description empirique que l'unité d'une position par rapport aux restructurations économiques et sociales actuelles¹⁹.

UNE DÉSAGRÉGATION DU LIEN SOCIAL

Malgré l'ensemble de ces changements, EDF-GDF reste un espace relativement protégé par rapport aux autres entreprises françaises.

Cependant, nous pouvons nous interroger sur la manière dont les agents vivent ces évolutions, en particulier, les agents les plus âgés, témoins toujours présents de l'ancien modèle.

L'adhésion à leur entreprise est-elle toujours aussi forte? Quelles conséquences peuvent avoir ces changements sur leur rapport au travail

19. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale op. cit.*, p. 20.

ainsi que sur leur représentation de la retraite? Comment vivent-ils la modernisation d'ensemble d'EDF-GDF?

Pour un grand nombre d'agents rencontrés au cours des enquêtes, les changements tant organisationnels que gestionnaires sont vécus douloureusement.

– Je suis vidée, j'ai les cheveux blancs et je suis aujourd'hui en pointillé et alors on m'ouvre les portes à deux battants pour me dire: «Essayez de partir» (Agent de maîtrise).

– J'ai l'impression d'être un parasite. Je ne veux pas rester dans la maison pour avoir l'impression de venir faire mes huit heures et puis partir le soir. Et puis ma carrière est derrière moi, il me reste cinq années, mais aujourd'hui plus rien ne peut vraiment changer pour moi. (Agent d'exécution).

– Il y a eu trop de changements. On les subit et c'est trop chacun pour soi. Les dirigeants ne voient que ce qui est rentable. Moi ce que je voudrais c'est être mieux considéré. Aujourd'hui, je n'ai plus envie de rester [...] je ne pense pas que je ferais de pot de départ, les gens s'en foutent. (Agent d'exécution).

Ces sentiments de honte et de décadence semblent être les symptômes réels «de la perte du lien social que constituaient les rapports antérieurs de travail²⁰».

Ce qui est en jeu, c'est la perte de reconnaissance par l'entreprise et, au-delà, par la société de leur légitimité et de leur position sociale quels que soient les emplois qu'ils occupent. La transformation des modes de gestion et les modifications du marché interne du travail (arrivée de jeunes diplômés occupant certains de leurs emplois) remettent en question la reconnaissance de leur capacité professionnelle et déstabilisent leur représentation d'eux-mêmes.

On observe ainsi chez les travailleurs âgés un processus d'autodévalorisation et une intériorisation des représentations péjoratives de leur âge qui les conduit à une distanciation par rapport à leur vie professionnelle et à leur entreprise qui ne correspond plus à l'image de la valorisation du travail qu'ils s'étaient forgée depuis leurs premières années de travail.

Leur départ prématuré du monde du travail, visible à travers le nombre de départs anticipés à la retraite qui ne cesse de s'accroître, est

20. C. Dubar, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991.

ainsi vécu non comme un retrait souhaité de la vie professionnelle mais comme le produit d'une exclusion motivée par le manque de perspective favorable dans l'organisation du travail²¹.

La retraite, bien que valorisée par l'entreprise, n'apparaît plus désormais comme la juste rétribution du temps donné à EDF-GDF, mais comme une échappatoire à des situations trop souvent difficiles à comprendre et à vivre.

Ainsi, à la perte des repères au sein de l'entreprise s'ajoute l'image négative du vieillissement. La population en fin de carrière se trouve désorientée dans une entreprise qui remet en cause ses valeurs et où la course à l'efficacité effrénée entraîne la déqualification des plus usés.

Le management participatif exige la mobilisation de compétences, non seulement techniques et sociales mais aussi physiques voire psychiques, qui prennent à contre-pied la culture traditionnelle d'une majorité d'agents. Dans un tel processus, le modèle du savoir être tend, par la valorisation sélective d'attributs individuels²² facteurs de reconnaissance ou d'exclusion, à briser la continuité de représentation construite entre le temps de la réalisation de l'homme au travail, qui se traduisait entre autres par la prise en considération de l'expérience acquise, et le temps de la valorisation du fruit de ses efforts qui était symbolisé par un départ à la retraite à un terme commun légitimé par tous.

L'adoption d'une logique compétence permet ainsi de faire accepter pacifiquement le départ des agents les plus coûteux, c'est-à-dire les plus anciens mais aussi les plus attachés à des valeurs du travail qui ne correspondent plus au modèle professionnel aujourd'hui dominant. L'accord social, signé au cours de l'année 1998, confirme la volonté partagée tant par les dirigeants que par les syndicats de se séparer de cette population, symbole de la mémoire d'un monde jugé communément révolu. Ainsi, il est dit que :

Pour développer les embauches et préparer le renouvellement des compétences, un dispositif de départ anticipé, fondé sur le volontariat des agents et assurant la solidarité

21. On peut comparer leurs sentiments à ceux vécus par les personnes victimes d'un licenciement.

22. Cette valorisation sélective se fonde sur des représentations collectives et participe à leur métamorphose. L'âge est devenu un attribut négatif dans l'espace de travail alors même que l'expérience tend à se voir valorisée ailleurs dans la société. C'est au nom de la logique compétence qu'un travailleur âgé est remercié alors que cette même logique mettra en valeur cet attribut dans le monde du hors travail dans plusieurs domaines de la vie quotidienne.

intergénérationnels, est mis en œuvre pendant une période limitée à trois ans. [...] En outre, afin de traiter au mieux les questions de redéploiement, les agents travaillant dans les secteurs en décroissance et ne répondant pas aux critères précédents peuvent demander à bénéficier d'un départ anticipé.

Dans le cas du management des «fins de carrière», il est surprenant de voir comment l'idée d'une retraite comme période enrichissante, libre de toute contrainte de travail, est utilisée comme argument pour convaincre ceux qui tenteraient de supporter une dégradation de leurs conditions de travail et un processus de marginalisation permanent.

L'exemple d'EDF-GDF nous permet de voir que cette transformation ne correspond pas à une avancée absolue dans l'ère du temps libéré des représentations dominantes du travail. Bien au contraire, les résultats de l'enquête montrent que cette mise en retrait est le fruit d'une conjoncture qui symbolise un bouleversement profond des rapports sociaux. C'est en réponse aux nouvelles contraintes liées aux changements des organisations et des modes de valorisation du travail que les agents les plus anciens s'attachent à détruire les mythes qu'ils entretenaient jusqu'alors: leur insertion dans le travail était formatrice d'identité sociale jusqu'à la retraite et l'interdépendance qui existait entre l'entreprise et eux allaient bien au-delà de la cessation d'activité. Dorénavant leur imagination travaille à construire de nouvelles représentations susceptibles de les protéger de la dévaluation sociale qu'ils vivent aussi à l'aune de leur propre regard.

« DES ZÉROS DEVENUS DES HÉROS »

SANDRINE GUYONNEAU

En octobre 1990, se déroulent les événements du quartier du Mas-du-Taureau de Vaulx-en-Velin dans la banlieue lyonnaise. Comme souvent, à l'origine de ce type d'émeute urbaine, il est question des circonstances controversées du décès d'un jeune : un « accident » selon la police, mise en cause dans cette affaire, une « bavure » selon les jeunes de la cité. Ce quartier dit « sensible » est fortement marqué par le chômage, et sa population, très jeune, est en perte de repères identitaires¹. Les services publics présents dans ces quartiers y constatent de nombreuses dégradations matérielles, et sont, souvent, en procédures avec les habitants pour des problèmes de factures impayées. Face à ces problèmes, EDF et GDF s'organisent et décident de mettre en place une politique de lutte contre l'exclusion avec des services spécifiques qui s'adressent à leur clientèle démunie, et plus largement à la population locale en difficultés sociales et économiques.

Dans ce contexte, nous tenterons de montrer dans notre analyse comment une mission, intégrée à la politique générale des établissements EDF-GDF en matière de lutte contre l'exclusion, baptisée « Mission solidarité », s'est avérée être, en réalité, un espace spécifique pour tester expérimentalement, sur un certain type d'agents, des pratiques managériales développées par les entreprises dites de « troisième type »².

En effet, suite aux événements survenus dans les banlieues urbaines, les unités EDF-GDF, guidées par un directeur de centre, mettent en

1. Ces questions liées aux difficultés que rencontrent certains quartiers sont abordées notamment par des auteurs comme E. Dubet et D. Lapeyronnie, *Les quartiers d'exil*, Paris, Le Seuil, 1992 ; H.-Y. Meynaud, « Les jeunes : exclusion ou pacification ? », *La Revue*, 1993 ; A. Battegay et A. Boubeker, « Des Minguettes à Vaulx-en-Velin, fractures sociales et discours publics », *Les Temps modernes*, n° 545-546, décembre 1991-janvier 1992.

2. G. Archier et H. Serieyx, *L'entreprise du troisième type*, Paris, Le Seuil, 1984.

place des opérations d'insertion de jeunes en difficultés et de chômeurs de longue durée. Or, cette activité, nouvelle pour les entreprises, apparaît au moment même où émerge, dans la pensée managériale, le sentiment qu'il est nécessaire pour une organisation de s'adapter à un contexte économique sans cesse instable. Ainsi, on verra que «l'éthique des affaires» n'est pas seulement considérée comme un outil de gestion et de communication, mais est aussi porteuse d'une ambition bien plus grande. Tandis qu'EDF-GDF est en proie à l'érosion de ses repères anciens, fondés sur les missions de service public, le management, fasciné par les valeurs du modèle de l'entreprise privée, cherche à mobiliser le personnel autour d'un projet commun, à savoir la lutte pour la survie de l'organisation. Par conséquent, il apparaît nécessaire de conserver des missions à caractère «social» de manière à motiver les ressources humaines de l'entreprise, tout en leur faisant accepter les nouvelles orientations stratégiques axées prioritairement sur la performance. De fait, avec Jean-Pierre Le Goff, on note :

Le management a précisément joué sur le ressort de l'attachement à une entreprise dont les missions s'identifient pour les agents à la justice sociale et à l'intérêt du pays. Il a voulu développer un état de mobilisation permanente alors même que l'engagement de l'entreprise autour de grands programmes d'équipement et son identification au développement économique et à la puissance de la nation devenaient problématiques. Il a recherché une unification et une participation de tous, alors qu'il introduisait de nouveaux objectifs et de nouveaux modes de régulation interne³.

Le travail en équipe, la prise d'initiatives face aux aléas, la réactivité, l'efficacité, l'anticipation des dysfonctions, la remontée des informations vers les centres de décision, de manière à favoriser l'adaptation de l'organisation à son milieu, sont des orientations stratégiques prônées par l'entreprise et s'appuient sur des expériences managériales innovantes, la Mission solidarité en étant un exemple.

3. J.-P. Le Goff, «Les limites d'un projet concerté: le cas EDF», dans H.-Y. Meynaud (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF* Paris, La Découverte, 1996.

L'APPARITION DE LA NOTION D'« ENTREPRISE CITOYENNE »

Les discours managériaux sont de plus en plus orientés vers la prise en compte des problèmes de la cité⁴, et utilisent fréquemment l'expression « d'entreprise citoyenne » lorsqu'ils évoquent leur programme stratégique. L'entreprise citoyenne, après « la citoyenneté dans l'entreprise⁵ », apparaît alors comme le nouveau leitmotiv managérial pour mobiliser le personnel. On pointe dans les discours la résurgence de valeurs disparues depuis les grandes entreprises paternalistes, telles que la « solidarité », la « loyauté », la « confiance », l'« intérêt général », comme si tout à coup, ces notions redevenaient légitimes et motrices dans le système productif, des notions finalement à mi-chemin entre le souci de l'efficacité et le souci anthropique : « Auréolée de l'éthique généreuse de ses dirigeants et de leur combat pour l'emploi, l'« entreprise citoyenne » paraît ainsi hors de portée de la critique⁶. »

Les discours politiques, qu'ils soient de droite ou de gauche, et les discours syndicaux patronaux vont également dans ce sens, même si la notion de « l'entreprise citoyenne » recouvre des réalités différentes qui vont de la protection de l'environnement, à la participation financière pour des fonds caritatifs, en passant par la lutte contre le chômage, au moment même où les restructurations entraînent des licenciements massifs. Le ministère du travail et de l'emploi appelle les acteurs à se positionner en faveur de mesures visant à l'insertion des chômeurs de longue durée et des jeunes. Quant au CNPF, il fait paraître en 1995 une brochure intitulée *Citoyenneté de l'entreprise*, dans laquelle il est écrit : « Pour le CNPF, la citoyenneté de l'entreprise est d'abord une façon de traiter les choses, une orientation pragmatique. »

Selon les auteurs de cette brochure, l'entreprise citoyenne, c'est l'« entreprise qui essaime », c'est l'« entreprise tutrice » en faveur des PME, c'est l'« entreprise porteuse » qui appuie le développement international des PME, c'est l'« entreprise formatrice », c'est l'« entreprise insérante » qui accueille en son sein des chômeurs, des individus malades ou handicapés, originaires d'une autre culture ou d'une autre religion,

4. R. Sainsaulieu (dir.), *Entreprise, terre de changements : l'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la FNSP, 1992.

5. Les lois Auroux, permettant l'accès à l'expression et à la négociation en entreprise pour les salariés, ont été votées par l'Assemblée nationale le 4 août 1982.

6. J.-P. Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1995, avant-propos à la seconde édition, p. 11.

c'est l'entreprise compétitive qui évite de «puiser dans les ressources de la collectivité» lorsqu'elle externalise sa production, c'est l'«entreprise qui concourt à l'aménagement du territoire» en luttant contre la désertification, c'est l'«entreprise soucieuse d'un développement urbain équilibré» qui améliore le cadre de vie et consolide les liens sociaux, c'est l'«entreprise qui respecte son environnement» en traitant et recyclant ses déchets, c'est l'«entreprise mécène», c'est l'«entreprise qui observe une déontologie commerciale et financière» visant à la transparence des comptes, c'est l'«entreprise qui contribue au logement des salariés», enfin c'est l'«entreprise qui prévient les accidents du travail et les maladies professionnelles».

En clair, dans ce contexte de mutations économique, technologique et scientifique, le concept d'entreprise «citoyenne» apparaît comme l'un des moyens pour permettre à l'organisation productive de s'adapter à son milieu. La brochure du CNPF souligne d'ailleurs que la démarche citoyenne «n'est ni philosophique, ni caritative». Elle pose la question du «comportement de l'entreprise dans la cité et de son adaptation aux mutations profondes qui la caractérisent». Dans la compétition économique, «tous les actes positifs de l'entreprise pour préparer ou préserver son avenir relèvent d'une nécessité objective». Pour une entreprise,

«la première façon d'être citoyenne est d'abord d'exister». L'entreprise existe «pour servir tant ses clients que ses salariés, ses actionnaires et ses fournisseurs». L'entreprise est «un acteur social ouvert sur son environnement. Elle contribue activement au développement de cet environnement et souhaite participer aux choix de société qui engagent son avenir et celui de la cité. Dans un souci de compétitivité globale de la cité, sans laquelle son propre développement est en péril, l'entreprise doit être pleinement associée au processus d'orientation des politiques publiques.»

L'OPÉRATION «MAJE⁷» : UNE MANIÈRE NOUVELLE D'ENVISAGER L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Dans ce contexte managérial, et au lendemain de l'embrasement du quartier du Mas du Taureau, un responsable de haut niveau de l'entreprise EDF-GDF, directeur du centre EDF-GDF Services de Lyon, propose d'embaucher des jeunes de ce quartier, identifiés par les

7. MAJE est le nom donné à l'expérience par les jeunes eux-mêmes. Mobilisation avenir jeunesse ensemble est l'expérience pionnière à EDF-GDF et les jeunes se présenteront comme les «majés».

organismes sociaux locaux⁸, qui ont des difficultés sociales et sont à la recherche d'un emploi ou d'une formation. Leur casier judiciaire doit être vierge et l'opération doit concerner des individus âgés de 18 à 25 ans. Vingt-cinq jeunes sont sélectionnés à partir d'un entretien testant leur motivation à suivre un parcours d'insertion professionnelle. L'idée de ce manager tient dans une note rédigée en juillet 1989, intitulée «Une manière nouvelle d'envisager l'insertion professionnelle», dans laquelle il lui semble que :

Les jeunes, et si possible tous les jeunes, devraient commencer leur vie professionnelle par une activité à temps partiel. Le reste du temps serait occupé par une formation ou, pourquoi pas, par la pratique d'un sport, d'un violon d'Intègres, par le bénévolat, ou par un voyage...; une série de métiers peu attrayants (éboueur, gardien, personnel de salle dans les hôpitaux, releveur de compteurs...) pourraient être réservés aux jeunes, placés dans la situation de travail à temps partiel que l'on vient de décrire. Cela aurait un double avantage : tout le monde y passerait, personne n'y serait condamné à vie. [...] La généralisation du travail à mi-temps en début de carrière serait évidemment créatrice d'emploi. [...] En effet, tout le monde croit en être persuadé, mais beaucoup n'ont pas perçu l'importance des conséquences indirectes du chômage, y compris sur leurs propres dépenses. La délinquance conduit à renforcer la sécurité des immeubles, la surveillance des lieux publics, le coût des assurances [...] Le traitement social du chômage (sans parler de la lutte contre la drogue et de l'accompagnement des marginaux) est une part sans cesse croissante des dépenses publiques. Il est vrai que ces mesures sont également créatrices d'emplois mais il y a, à l'évidence, gaspillage. On peut donc montrer qu'il serait préférable de vivre dans une société à faible taux de chômage et préservée, au moins partiellement, des conséquences que l'on vient d'évoquer même avec un pouvoir d'achat diminué. [...]

L'expérience proposée part de l'idée suivante : un Centre de distribution de l'électricité et du gaz comme celui de

8. La mission locale est l'une des structures spécialisée dans l'accueil des jeunes de 16 à 25 ans chargée de l'accompagnement social et de l'insertion professionnelle. Elle a été l'un des partenaires actifs dans l'opération menée par EDF-GDF.

Lyon (2 000 personnes) pourrait sous-estimer une activité non essentielle telle que la relève des compteurs. Cette activité occupe actuellement une cinquantaine de personnes y compris l'encadrement. Elle serait confiée à un groupe dont les caractéristiques seraient les suivantes : une centaine de personnes que l'on appellera pour simplifier «élèves» ; ils sont à la recherche d'un premier emploi ; il peut y avoir des hommes et des femmes ; les hommes doivent être libérés des obligations militaires ; il vaut mieux avoir affaire à des jeunes ; les élèves seront occupés à temps partiel par l'activité de relève et le reste du temps par une formation ; l'aptitude des élèves à effectuer les tâches de relève et à suivre la formation aura été strictement vérifiée ; les élèves percevront un salaire, l'ordre de grandeur de leur coût (salaire + charges) pourrait être de 5 000 F par mois. [...] L'opération de relève n'exige aucune compétence particulière elle s'apprend donc très rapidement. Néanmoins pour que le service soit assuré convenablement il faut un personnel présentant bien, courtois, «débrouillard» et bien entendu consciencieux. [...] La relève des compteurs s'effectue en général aux heures ouvrables, mais on peut envisager de nombreuses souplesses : la faire plutôt en fin de journée (ce qui serait très apprécié d'une partie des clients), plutôt certains jours de la semaine, plutôt en certaines périodes du mois. Cette remarque est importante car elle montre que l'expérience proposée pourrait être l'occasion d'introduire des souplesses supplémentaires favorables à la clientèle pour un coût identique. [...] L'encadrement, c'est l'entreprise qui en aura la responsabilité pour la partie professionnelle, mais elle pourra y associer des éducateurs. [...] Plus profondément, on s'efforcera d'inculquer aux élèves un ensemble de qualités professionnelles, dont l'insuffisance ou l'absence sont chez de nombreux jeunes l'obstacle majeur à l'obtention d'un emploi. Cette pédagogie professionnelle, qui n'a guère sa place dans notre système actuel, pourrait être un élément essentiel de l'expérience. [...] La formation sera fournie par un établissement scolaire existant ou par un groupe d'enseignants constitué à cette occasion ou par tout organisme compétent. La seule contrainte est qu'elle soit sanctionnée par une qualification professionnelle reconnue et directement utilisable. [...] La

plus importante des conditions est sans doute qu'un élève ne soit pas conservé si, à l'évidence, il ne donne pas satisfaction sur le plan professionnel. La garantie de l'emploi et du salaire sur toute la période de formation aurait des conséquences désastreuses. L'entreprise ne saurait accepter une telle contrainte. Le salaire et les charges des élèves seraient payés par l'entreprise, le niveau des charges serait à négocier. L'entreprise ne cherche à faire aucun bénéfice dans cette opération. Si, donc, le coût de cette nouvelle formule est plus faible que dans la période actuelle, la différence pourra être consacrée à la formation. Par contre, il est exclu que cette opération lui coûte de l'argent. Il n'y aura aucun engagement d'embauche de la part de l'entreprise qui n'exclut pas pour autant de proposer du travail à quelques élèves. L'entreprise accepte une perturbation de son organisation et de ses méthodes de travail, les responsables de l'éducation doivent en faire autant. Il n'est pas envisageable que la qualité du service à la clientèle soit pénalisée par les contraintes de formation. [...] Cette proposition est pour le moment un projet purement personnel. Les responsables d'Électricité et de Gaz de France, qui auraient en tout état de cause, à donner leur accord, n'ont pas été consultés. On sait cependant que ces deux entreprises sont prêtes à favoriser le rapprochement entre le milieu éducatif et le milieu professionnel. Elles acceptent d'avoir, en tant qu'entreprises publiques, un rôle pionnier à jouer pour aider à la résorption du chômage. La mise en œuvre d'une expérience de ce type conduirait à ne plus confier à du personnel statutaire une activité exercée par lui jusqu'ici.

Ce directeur de centre est un polytechnicien âgé d'une cinquantaine d'années, pratiquant catholique, et se situe dans le courant des humanistes chrétiens. Pour lui, il s'agit de tenir compte du social comme efficacité, à terme, de l'économique. Empruntée au saint-simonisme, mais aussi au paternalisme et aux entrepreneurs anglo-saxons plus contemporains, sa conception managériale l'amène à travailler sur les pratiques de mobilisation et de conformisation des individus aux exigences économiques et sociales.

APPRENDRE LA DISCIPLINE AUX JEUNES

En 1991, une dizaine de postes statutaires de releveurs de compteurs électriques et gaziers⁹ sont transformés pour la vingtaine de jeunes concernés en postes emplois/formation à mi-temps. Les jeunes signent alors un contrat de qualification de 18 à 24 mois selon le diplôme préparé. Ils sont, comme convenu, payés sur la base d'un demi-Smic pour un mi-temps de travail, et préparent un CAP d'électricien dans le bâtiment sur leur autre mi-temps.

À l'issue de ce stage, leur aptitude à occuper ces postes, et surtout leur conformisation aux règles sont appréciées, de même que leur niveau de connaissances. Mais surtout, et de façon primordiale, leur chef de projet, agent EDF-GDF, pilote de l'opération, évaluera leur assiduité, leur sérieux, leur rigueur, leur mobilité, leur capacité à s'intégrer à l'équipe de travail, leur comportement responsable, leur conscience professionnelle, et leur capacité à prendre des initiatives. L'un des tuteurs missionné pour l'accompagnement de ces jeunes considère en effet :

La difficulté pour ces jeunes, c'est de se contraindre aux horaires parce que, pour la plupart, ils se levaient et se couchaient quand ils voulaient, alors que chez nous, mais aussi à l'école et dans leur entreprise, ils se sont retrouvés astreints à une discipline¹⁰.

Ainsi, tout d'abord pendant une période de quatre semaines, les jeunes découvrent les métiers d'électricien en atelier, d'électricien de chantier, de plombier en technique gazière, de gestionnaire de contrat, ainsi que les activités de monteur en canalisations ou de techniciens en appareillage électrique. Puis, durant trois semaines environ, débutera la période d'«immersion-relève», c'est-à-dire la phase d'insertion sociale et professionnelle, pendant laquelle le jeune exercera son travail de relève des compteurs, avec son tuteur, un agent statutaire, puis seul sous la responsabilité du chef d'équipe. Les jeunes qui ne respecteront pas les règles d'assiduité et de rigueur exigées seront licenciés : deux jeunes

9. La relève des compteurs à gaz et électriques consiste à enregistrer, à l'aide d'un terminal de saisie (TSP), les consommations de gaz et d'électricité indiquées par les compteurs placés dans les cages d'escalier ou au domicile des clients.

10. Témoignage d'un tuteur provenant des rushes d'un film tourné en novembre 1993, présentant le résumé et les moments forts de l'opération d'insertion, de manière à promouvoir et essaimer la méthodologie adoptée à l'ensemble des unités EDF-GDE.

seront ainsi sanctionnés pour faute professionnelle. En effet, souligne le directeur de centre :

Le métier de releveur est un métier qui nécessite la confiance, où l'on peut très facilement tirer au flanc en faisant de la fausse visite. D'autre part, nous nous sommes risqués à exposer quotidiennement l'image d'EDF auprès de nos clients. C'est pourquoi, la sélection des candidatures ne s'est pas faite à la légère. Pas question de courir des risques trop dommageables. Au moindre faux pas, les jeunes sont prévenus, l'opération cesse d'exister¹¹.

Le suivi de chaque jeune, est assuré durant toute l'opération par le chef de projet, qui rencontrera parallèlement les tuteurs. Cette période est axée sur la discipline au travail, et la conformisation des jeunes aux exigences de l'entreprise. Pour le responsable de l'opération :

Il n'est pas nécessaire que ce travail soit motivant puisqu'il est exercé à mi-temps et provisoirement. Il est avant tout un droit d'entrée à la formation et un test. [...] Il est indispensable de maintenir le principe d'une exigence rigoureuse. [...] Cette action repose sur un trépied : gagne-pain, métier, éducation¹².

Après cette phase de découverte des métiers et de l'entreprise, le jeune ayant intégré les normes et la discipline (assiduité, tenue vestimentaire...), entre dans une deuxième phase de qualification professionnelle. Cette phase dure environ dix-huit mois au total. Le jeune travaillera à la relève des compteurs pendant un mi-temps, et se formera à son métier à l'école pendant son autre mi-temps. L'unité EDF-GDF services Lyon Métropole est ainsi utilisée comme un sas d'insertion pour effectuer un travail sur la socialisation, le comportement et la motivation des jeunes. Quinquagénaire, le chef de projet est un ancien syndicaliste CGT en fin de mandat. Au retour de sa formation universitaire en sciences humaines, il arrive au terme de son mandat syndical. Le directeur de centre en profite alors pour lui proposer la mission de chef de projet à temps plein. Il est le premier chef de projet insertion d'EDF-GDF. Il transmet fidèlement les principes de discipline aux

11. P. Gabe, *Formation France*, n° 45, 1992.

12. P. Gabe, témoignage provenant des rushes du film, novembre 1993.

jeunes, selon les exigences des entreprises et de son directeur de centre. Un jeune, en entretien confie :

Au début, j'y allais en short à la relève, et en baskets et ils me faisaient comprendre que je n'avais pas compris le jeu, que j'étais sur un autre monde. Alors j'ai essayé autre chose, je me suis sapé¹³.

Il les reçoit en entretien individuel lorsqu'un problème d'horaires se pose, lorsque leur tenue vestimentaire (en l'occurrence la casquette ou le short l'été) n'est pas conforme pour un travail qui nécessite un rapport direct avec la clientèle. Il aborde avec eux leur passé ou leur avenir personnel et professionnel, et tente de leur proposer des solutions à plus ou moins long terme. Il leur liste les normes de conduite à respecter à l'intérieur de l'entreprise vis-à-vis des collègues et de l'ensemble du personnel, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise lorsqu'ils effectuent leur travail de relève. Porteurs de l'image de l'entreprise (véhicule balisé et badges de reconnaissance), ils sont appelés à adopter un comportement responsable vis-à-vis de la clientèle et de toute la population locale en général. Un jeune témoigne de l'apprentissage de cette discipline et rapporte, en entretien :

Avant, c'est vrai, je ne me sentais pas une personne recommandable pour une entreprise. Parce qu'il y a quand même des choses qu'il faut acquérir. Et voilà, je pense que c'est fait : ça nous a permis d'acquérir ces choses. C'est-à-dire les choses élémentaires : la ponctualité, la discussion, le dialogue.

Le chef de projet et le chef de centre leur rappellent qu'ils sont porteurs de l'image de l'entreprise, et « se doivent de l'honorer. » Le chef de projet, en contact direct avec les jeunes conseille et contrôle leur comportement, leur assiduité, leur motivation, leur capacité à s'intégrer au groupe, leur volonté de travailler ou de s'accomplir. Un autre jeune témoigne de cette intégration des normes du travail et se souvient :

Avant j'étais pas très ponctuel. Mais maintenant, je me rends compte que la ponctualité c'est important ; téléphoner quand on vient pas, c'est important. Alors qu'avant je savais

13. Les entretiens ont été menés auprès des jeunes deux ans après la fin de l'opération conduite par le centre EDF-GDF.

qu'il fallait le faire mais je trouvais pas ça important. Le respect des autres aussi c'est important.

Le chef de projet missionné respectera les grandes lignes de conduite souhaitées par son directeur de centre, et souligne :

Parce qu'aujourd'hui dans notre société, le travail représente le moyen de socialisation, il participe activement à l'épanouissement de l'individu. Outre l'aspect financier, il procure la considération indispensable à l'exercice de la dignité. [...] De ce fait, ce public, aujourd'hui, n'est plus prêt à une activité professionnelle, soit parce qu'il ignore tout du monde de l'entreprise, soit par manque de qualification, soit les deux à la fois. [...] Le dispositif prévu n'aura pas pour but d'apporter des solutions au problème difficile du chômage, il prétendra seulement faciliter l'accès à l'emploi à une catégorie de demandeurs qui, même si le marché devait connaître une évolution positive, ne pourrait y accéder, se trouvant inadaptée¹⁴.

Il leur rappellera les devoirs citoyens concernant le respect de la loi, et posera la loyauté ou la confiance comme des valeurs nécessaires à leur insertion dans le monde du travail, au même titre que la ponctualité, l'assiduité ou le respect des normes vestimentaires. En entretien, un jeune fait le bilan de l'opération et affirme :

Le côté positif du stage, c'était : vois la vie d'une autre façon. Le chef de projet, il arrêtait pas. C'était pire qu'à l'armée même si je l'ai pas faite, mais c'était génial. J'ai retrouvé ce côté discipline. Tout le temps la morale, la morale. La vie c'est ça, il faut la prendre comme ça. Ce côté moral : c'était bien.

Les stagiaires recevront une formation pour l'utilisation des outils les plus courants de la vie quotidienne (télécopie, minitel, billetterie, transports en commun, possibilité de passer le permis de conduire...), ainsi qu'une initiation à des cours de sophrologie¹⁵, de langues vivantes... Tout au long de l'opération, les jeunes auront la possibilité de s'initier à des activités sportives ou culturelles sous forme de cours hebdomadaires ou de stages pendant le week-end. Ils recevront également une

14. E. Gaquere, *Éducation permanente*, n° 111, juin 1992.

15. Technique de relaxation-concentration.

formation au permis de conduire. Il s'agit de labelliser les opérations d'insertion menées par EDF-GDF, qui s'érige comme garante de la qualité de l'opération, renforçant ainsi sa crédibilité sur la place publique. Ces activités ont pour but de travailler sur les objectifs personnels, les valeurs, les forces potentielles, les motivations de chacun des jeunes. Ayant connu pour l'ensemble d'entre eux un échec scolaire et n'ayant jamais travaillé, l'objectif est de leur permettre de surmonter leurs difficultés par rapport au monde du travail et à la vie en société, en les amenant à se conformer aux règles. Un extrait d'entretien avec l'un d'entre eux illustre notre propos :

Mon passage à EDF, c'était pour moi comme un tremplin : ça me permettait d'avoir les grands axes, de connaître la vie en entreprise. Parce que j'avais travaillé avant, je faisais des petits boulots en parallèle avec mes études. Mais là, j'ai découvert que l'entreprise c'est un monde à part qui a ses règles, sa discipline. C'est pas comme dans la vie quotidienne, la vie civile. C'est la rigueur : il faut que tu sois là à telle heure ; à telle heure tu rentres, à telle heure tu sors. Et pour qu'une société évolue, il lui faut de la rigueur, il faut se soumettre aussi pour le bon fonctionnement de la société. Il faut s'y soumettre, il faut pas trop de laisser-aller. Quand je suis arrivé dans l'entreprise, j'ai vu comment ça fonctionnait et j'ai pris le rythme, la ponctualité aussi.

DE LA FORMATION À L'INTÉGRATION

La formation dispensée par le GRETA, englobe une formation théorique générale et technique (expression écrite et orale, éléments de mathématiques, électricité) débouchant sur la délivrance d'un CAP reconnu par l'Éducation nationale. Les différentes disciplines sont enseignées dans un lycée professionnel de la banlieue lyonnaise. L'évaluation se fera en contrôle continu. Enfin, des réunions régulières entre formateurs du GRETA et tuteurs en entreprises permettront une adéquation entre le contenu des cours théoriques et les interrogations que se seront posés les acteurs durant la pratique. Une formation complémentaire de réactivation et de réactualisation des mécanismes d'apprentissage est assurée par un formateur spécialisé PEI (programme d'enrichissement instrumental)¹⁶. L'évaluation de cette formation aide à la validation des

16. Améliorant les capacités à apprendre ou les compétences cognitives, le PEI développe les bases

acquis comportementaux et cognitifs nécessaires à la pratique d'un emploi. Le but est de mettre en place des techniques d'expression et d'apprentissage adaptées, ainsi qu'une méthode pédagogique globale qui consiste à utiliser au maximum ce que les jeunes font en entreprises pour la théorisation et la conceptualisation.

Lorsque le jeune est prêt, qu'il a intégré les normes du travail à EDF-GDF, qu'il a acquis un certain nombre de connaissances théoriques, et est considéré comme conforme aux exigences du monde du travail, il rejoint son entreprise d'accueil et apprend son métier, en mettant en application ce qu'il a appris de manière théorique, sur un quart de son temps. Il travaille comme stagiaire dans l'entreprise PME-PMI généralement sous-traitante d'EDF-GDF, pour apprendre le métier sur le terrain. Cette entreprise, appelée entreprise d'accueil, passe un accord tacite avec EDF-GDF, et s'engage moralement à former le jeune en lui assignant un tuteur et à l'embaucher en fin de contrat de qualification. La période d'immersion dans la PME-PMI d'accueil dure environ deux semaines, au cours desquelles une observation est faite sur l'adéquation entre le profil du métier proposé par l'entreprise et les aptitudes du stagiaire. Si toutes les parties se sentent disposées à continuer l'action, commence alors la période d'«alternance dynamique», c'est-à-dire la véritable phase de qualification professionnelle, sur un rythme mensuel : deux semaines de relève, une semaine d'apprentissage en entreprise, ainsi qu'une semaine d'enseignement général et technique, pendant quinze mois environ.

À la suite de cette opération, d'autres unités vont mettre en place des actions de lutte contre l'exclusion, prenant appui sur la méthodologie testée au centre EDF-GDF services Lyon métropole. Les chefs de projet missionnés sur le dossier de la «solidarité» se référeront aux principes disciplinaires développés à l'occasion de l'opération d'insertion de jeunes en difficulté de Vaulx-en-Velin. Les opérations qui suivront sur tout le territoire seront identifiées comme des «opérations lourdes de type Vaulx-en-Velin». Finalement, en août 1993, les directions générales d'EDF et de GDF vont nommer le chef de centre de Lyon, «responsable de la mission insertion-lutte contre l'exclusion». Cette mission

de l'acquisition du savoir. Cette méthode conçue par le Professeur Feuerstein est censée lever les blocages cognitifs accentués par la répétition de l'échec d'expériences pédagogiques et éducatives. Le PEI est un outil dont le but est de travailler autour de la relation existant entre le formateur, l'apprenant, la tâche à réaliser et l'environnement.

sera rebaptisée plus tard «Mission solidarité». Des chefs de projet solidarité vont être missionnés dans plus de la moitié des unités EDF-GDF, et les textes ou discours officiels vont soutenir cette nouvelle activité périphérique.

LA MISSION SOLIDARITÉ OU PETITE HISTOIRE DE LA MISE AU TRAVAIL

LES PROCESSUS DISCIPLINAIRES AU TRAVAIL

Les manières de considérer le travail humain évoluant avec les siècles ont un sens. Les dispositifs de contrôle du travail, les procédures qui matérialisent l'ordre et les règles selon lesquels les exécutants doivent produire, se transforment à travers le temps. Lorsque l'homme se dégage de la période mystique, il désire contrôler le hasard et organiser la vie collective de manière rationnelle. Il devient alors un concepteur de normes, de conventions. Dans le monde industriel, les entrepreneurs n'ont cessé de suivre l'évolution de la pensée sociale, et ont adapté leurs méthodes aux schémas de pensée ambiants. Avec l'idée que, dans un système, un élément a sa place, son utilité pour rendre le système performant et rentable, les entrepreneurs auront, selon l'histoire, une idée particulière de l'homme, de la façon de le faire travailler, et de le rendre efficace. Il s'agit de penser l'autre dans son comportement pour qu'il soit utile à l'organisation et en adéquation avec ses objectifs de production de richesses. De cette manière, il s'agit de rendre l'individu conforme aux procédés opératoires, mais également de repérer la non-conformité, de manière à la corriger par des dispositifs disciplinaires.

LA CONTRAINTE IMPOSÉE

L'apprentissage et la qualification des jeunes relèvent de ces conceptions. D'après Michel Foucault, ces méthodes d'enseignement existaient déjà au 17^e siècle. Prenant l'exemple de la Manufacture des Gobelins, il décrit, en effet, comment une usine a formé des jeunes boursiers, confiés au métier de tapissier, et note qu'«on retrouve là les caractères propres à l'apprentissage corporatif: rapport de dépendance à la fois individuelle et totale à l'égard du maître; [...] la forme de la domesticité se mêle à un transfert des connaissances¹⁷». Or, à bien regarder l'opération de Vaulx-en-Velin, on retrouve dans l'idéologie développée au cours de cette expérience, une ancienne conception de l'homme au

17. M. Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975, p. 158.

travail et de sa conformisation aux normes exigées par les entrepreneurs. Toujours d'après le même auteur, cette volonté d'éduquer les individus existe depuis plusieurs siècles, et dans différentes institutions. Ainsi :

À l'atelier, à l'école, à l'armée sévit toute une micropénalité du temps (retards, absences, interruptions des tâches), de l'activité (inattention, négligence, manque de zèle), de la manière d'être (impolitesse, désobéissance), des discours (bavardage, insolence), du corps (attitudes «incorrectes», gestes non conformes, malpropreté), de la sexualité (immoralité, indécence)¹⁸.

Tous ceux qui sont en dehors de la norme socialement acceptée, sont contraints à l'apprentissage des règles. Des espaces clos, réservés à cet apprentissage disciplinaire, conduisent les individus à se soumettre.

En analysant l'opération d'insertion menée à Vaulx-en-Velin sur un public marginalisé, et qui rappelle les «populations dangereuses» des vagabonds et des mendiants du 17^e siècle, il faut noter que les compétences ayant trait au savoir-être requises pour les postes de travail, ressemblent de près à celles instituées par les dirigeants des manufactures des siècles derniers. À l'époque, il s'agit surtout de contraindre l'individu en agissant sur le contrôle de son corps et de son comportement physique. Le corps de l'homme est considéré au même titre que la machine. L'entreprise est close, elle définit des horaires, limite les déplacements des travailleurs, contrôle leurs gestes et réprimande ceux qui s'écartent de la règle. La morale est inculquée aux populations laborieuses, et, souligne Jean-Paul de Gaudemar :

Lieu disciplinaire, [...] la maison de travail est d'abord lieu de moralisation des classes pauvres, et le travail n'est ici que le moyen de la moralisation. En ce sens, la «maison de travail» dessine en creux les traits de la manufacture qui lui est contemporaine, la manufacture dont elle serait le négatif, la manufacture où la moralisation est le moyen du travail¹⁹.

Les concepteurs de l'entreprise du 18^e siècle pensent l'espace de travail comme un centre de rééducation, un espace d'efficacité, économique,

18. 18. *Ibid.*, p. 180.

19. J.-P. de Gaudemar, *L'ordre et la production : naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod, 1982, p. 38

mais aussi morale. En effet, l'objectif premier de l'entreprise est aussi bien sa survie que la production de biens courants, et pour cela, elle a besoin de produire des individus socialisés, normalisés, d'où une chasse à la « paresse » et à la « flânerie » incessante, considérées comme des obstacles à la productivité et dénoncées notamment par Taylor.

Le système d'encadrement, de surveillance et de contrôle n'est pas seulement nécessaire à la bonne marche de la production, il inculque aussi la discipline, l'obéissance et le respect de la hiérarchie :

Le travail est le père de toutes les vertus, comme le dit le catéchisme de l'époque, et l'entreprise est tout à la fois un lieu de production et de redressement du vice, une école de la vertu. On ne réprime pas les mauvais comportements seulement parce que ceux-ci sont improductifs, mais parce qu'ils sont mauvais²⁰.

LA CONTRAINTE INTÉGRÉE

Après la Seconde Guerre mondiale, l'introduction des nouvelles technologies de l'information, l'automatisation, en même temps qu'une vision complexifiée du monde environnant marqué par l'incertitude depuis les découvertes scientifiques sur l'atome et l'irrégularité qui frappe la nature lorsqu'on touche à l'infini petit, induisent la naissance d'un nouveau système productif dans les organisations de travail. Avec l'informatisation, mais aussi un contexte économique concurrentiel et turbulent, « les organisations cèdent du terrain quant au mode de contrôle de type "fordien" des opérateurs, pour s'attacher désormais au contrôle de leurs représentations individuelles²¹ ». Dans les nouvelles conceptions, l'information est mise au centre des processus de travail, et aucun obstacle ne doit freiner la réactivité du système. L'humain est donc sollicité dans sa capacité à faire fonctionner le procédé, et se voit imposer une forme de représentation du travail commune à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il doit travailler en réseau, anticiper les dysfonctionnements pouvant mettre la survie du système en danger, être polyvalent, se former tout au long de sa carrière, travailler en équipe auto-organisée et relativement autonome, adhérer aux objectifs de l'organisation, coopérer avec sa hiérarchie et ses collègues,

20. J.-P. Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, op. cit., 1995, p. 195.

21. H. Jorda, « Une histoire de la conformité de l'homme au travail : permanences et enveloppements », *Les Cahiers du CERAS*, n° 27, janvier 1998.

et participer aux intérêts de l'organisation. L'intelligence des opérateurs est recherchée, alors que pendant longtemps les dirigeants des manufactures s'ingéniaient à l'occulter. De l'«homme-machine», puis de l'«homme-organe», se dessine un nouveau profil du travailleur; il s'agit de l'«homme-système», «travailleur-type capable de s'intégrer à l'organisation flexible et réactive²²». Au centre de cette nouvelle représentation de l'homme au travail, une place toute particulière est accordée cette fois-ci aux structures mentales et aux processus cognitifs des individus, seuls capables, selon les managers, de corriger les fluctuations et les incohérences du système de travail.

Ainsi, partant du postulat qu'il est nécessaire de conformer l'individu aux normes du travail, l'opération de Vaulx-en-Velin a progressivement agi, non seulement sur les corps et les comportements, mais aussi sur les représentations des jeunes, jusqu'à les rendre adaptables et efficaces dans les lieux de travail, et utiles à la société. En effet, comme l'explique Henri Jorda :

Selon la manière nouvelle de penser l'homme, les représentations individuelles résultent des interactions entre l'homme et son milieu. Les comportements humains sont expliqués par le cadre de référence, par les schémas mentaux nés de l'expérience cognitive. L'intégration de l'individu à l'entreprise exige dès lors une refonte de ces cadres, une éducation de l'esprit : il s'agit de former l'individu aux codes de l'entreprise, objectifs, indépendants des valeurs personnelles, et déterminés par un groupe d'experts. Les représentations individuelles peuvent entraver la croissance de l'entreprise ; les managers disposent aujourd'hui d'outils pédagogiques, d'inspiration cognitivistes, pour agir sur les schémas de la pensée²³.

La soumission de l'esprit des individus va donc constituer le premier objectif des organisations, après qu'elles se soient assurées de la docilité des corps. En effet, l'esprit humain, caractérisé par sa plasticité, apparaît comme le seul capable d'appréhender la complexité des situations. En apprentissage continu, il est capable de décoder son milieu, et de rétroagir efficacement sur lui. La fonction des managers se transforme pour

22. *Ibid.*, p. 20.

23. H. Jorda, *Les processus de normalisation du travail : une histoire de la conformité de l'homme au travail*, thèse de doctorat, université de Nanterre, 1996, p. 393-394.

s'orienter vers l'animation des équipes de travail devant être désormais coopératives, réactives et assurer l'efficacité du système. Les managers agissent donc sur l'âme des exécutants, et non plus seulement sur leur corps, pour les contraindre «librement» et non plus par la force, à intégrer le programme défini par l'équipe managériale de l'entreprise. Dans un souci de rationalisation du procédé de travail, les managers cherchent ainsi à rationaliser le comportement des acteurs, en expérimentant de nouvelles manières d'objectivation du raisonnement et des représentations des individus. Aidé entre autres par l'ergonomie cognitive qui vise à connaître les schémas mentaux utilisés par les opérateurs lorsqu'ils agissent, l'objectif est d'amener les individus à se fondre dans une représentation-type du processus de travail, en uniformisant les informations sur lesquelles se basent les comportements. Lorsque la représentation-type est identifiée et posée comme modèle, les discours et les langages sont normalisés de manière que tous les opérateurs s'ajustent et agissent en coopération selon une même motivation. Ainsi, toujours selon cette même logique d'ajustement des salariés à l'entreprise d'après des principes visant disciplinarisation, rationalisation et efficacité, les managers agissent sur les motivations et les représentations des agents. Une fois les normes intériorisées, les agents devraient adhérer sans résistance aux chartes et projets qui entendent décréter les bons comportements. Dans ce modèle, le manager se substitue au «petit chef» pour devenir un personnage dynamique, sachant communiquer, écouter et diriger une équipe sans conflit. Les normes et les contraintes doivent être intériorisées, et acceptées par tous comme l'unique moyen, pour l'organisation et les agents qui la composent, de s'adapter à la nouvelle donne économique. Après avoir discipliné les corps, les managers cherchent à discipliner les conceptions de chacun en unifiant les représentations, les discours et les pratiques, de manière à orienter les actions selon des normes de comportement conformes aux attentes de l'entreprise.

LA MISSION SOLIDARITÉ COMME OUTIL DE GESTION

Ces jeunes exclus du monde du travail, banlieusards de surcroît posent problème à la société tout entière qui s'interroge sur les moyens à sa disposition lui permettant de les socialiser et de les rendre adaptables aux nouvelles contraintes. L'opération d'insertion «MAJE» menée par une entreprise publique comme EDF-GDF, va dans le sens des préoccupations politiques et permet la résurgence d'outils anciens de

normalisation des individus, ainsi que l'expérimentation de quelques autres inventés plus récemment.

EXTENSION DE LA MÉTHODE « MAJE » AUX AGENTS EDF-GDF EXCLUS DE L'ENTREPRISE

Après bilan et retour d'expérience auprès des jeunes de Vaulx-en-Velin, le responsable de la Mission solidarité estime avoir atteint son but. Les jeunes ont un emploi, fixe ou en contrat à durée déterminée, mais surtout, ils ont intégré les normes fixées par l'entreprise, et sont conformes aux attentes. Suite à son expérience d'insertion de jeunes, il décide d'étendre sa méthode à un autre type de public exclu, à savoir les agents EDF-GDF statutaires en sureffectif, ou marginalisés par l'entreprise. Ainsi, la description détaillée de cette opération d'insertion de jeunes va permettre de saisir comment un manager, ayant testé des pratiques managériales qui avaient été oubliées ou qui sont qualifiées au contraire de « modernistes », s'empare du problème de la marginalisation des chômeurs pour réactualiser des pratiques disciplinaires dans un contexte industriel nouveau.

Dans cette idée que l'organisation du travail correspond à une rationalisation du monde, la Mission solidarité participe d'un mouvement qui vise la conformité et la normalisation des hommes à des normes sociales et productives, pour les rendre efficaces et réactifs. En agissant à la fois sur le contrôle des corps et sur le contrôle des esprits, qu'ils soient des agents statutaires ou des individus extérieurs à EDF :

Il s'agit d'obtenir que les salariés œuvrent toujours non pas en fonction de leurs intérêts personnels ou corporatistes, ou de métier, mais en fonction de ce qui est utile pour l'entreprise. Il s'agit de mettre fin à tous ces comportements de l'ombre [...]. Ce que cherchent les managers d'aujourd'hui, c'est à infléchir les comportements de leurs salariés pour modifier avec succès les structures, l'organisation et le mode de fonctionnement de l'entreprise. [...] Il faut s'attaquer à la subjectivité même des salariés pour la modeler dans le sens nécessaire, pour la mettre en conformité avec les impératifs. [...] La hiérarchie a en charge [...] de faire accepter à chacun que, face aux contraintes terribles que l'entreprise doit affronter, il n'y a qu'une ligne possible, qu'une stratégie possible. D'admettre qu'il n'y a pas le choix. [...] Après l'homogénéisation des comportements professionnels, c'est le tour de l'homogénéisation des esprits. [...] Le travail sur

la subjectivité a pour vocation la métamorphose identitaire des salariés : les obliger à se départir de toutes leurs attaches de métier, de classe, de genre, de groupes professionnels pour les faire adhérer à la communauté de l'entreprise telle que définie par les impératifs, les intérêts et la culture de la direction²⁴.

Le responsable de la Mission solidarité saisit l'opportunité d'une situation de changement dans la stratégie d'EDF-GDF tournée vers l'adaptation de l'entreprise face à un environnement européen concurrentiel, pour amener d'abord des jeunes « déviants », puis des agents d'EDF-GDF marginaux, à la conformité au travail, et entre ainsi dans un processus plus large de gestion des ressources humaines pratiqué par des entreprises dites « modernistes ».

Des agents statutaires d'EDF-GDF en sureffectifs suite à des restructurations (fermetures d'agences de distribution rurales, fermetures de centrales de production hydrauliques...), se retrouvent sans travail²⁵ et réfutent les orientations stratégiques prises par leur entreprise. Démotivés, et donc exclus du fonctionnement productif de l'entreprise, ils ont perdu confiance en l'entreprise et ses valeurs, et se sont progressivement marginalisés. Ils sont également démobilisés par rapport aux événements politiques, alors que beaucoup d'entre eux ont été des militants, politiques ou syndicaux ; souvent déçus, suite à des échecs dans leur parcours professionnel ou personnel, ils blâment les décisions quant à l'utilisation de nouveaux outils de gestion des ressources humaines. Ce sont des individus en retrait, se sentant incompris par l'entreprise EDF-GDF, et qui, de fait, s'investissent ailleurs qu'à leur travail, dans des associations, dans des mouvements caritatifs, dans des institutions religieuses, pour retrouver un sens à leur vie. Ce sont aussi des agents marginalisés par le système, ou préférant se marginaliser pour préserver leur vie privée active. Ils sont rebelles vis-à-vis de la hiérarchie de l'entreprise, mais aussi vis-à-vis de ceux, en général, qui détiennent les rôles du pouvoir, et se sentent en marge du système. Ils souffrent de cette situation, se sentant victimes de leurs managers ou de la société en général, et se considèrent comme impuissants vis-à-vis de la misère, tout en étant conscients et culpabilisés de la richesse de leur

24. R. Sainsaulieu, « La transformation des rapports d'autorité en entreprise », dans H.-Y. Meynaud (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*, op. cit.

25. Les agents en sureffectif, conservent leur salaire, mais n'ont pas de tâches précises à réaliser.

entreprise et du confort de leur emploi. Notre enquête a pu mettre en évidence que ces individus sont en quête de morale dans la vie publique et dans leur entreprise, soucieux d'un retour aux valeurs de solidarité, d'humanisme, de spiritualité, et en quête également de reconnaissance, d'utilité pour l'autre et pour leur entreprise ; ils ont besoin d'être appréciés, respectés, estimés par leurs collègues et par leur hiérarchie. Seuls, solitaires et anxieux, ils ont besoin qu'on leur fasse confiance et qu'on les valorise, et ont besoin de retrouver confiance en eux-mêmes, de retrouver un équilibre personnel et professionnel, un but, de renouer le dialogue avec leurs collègues, de retrouver des repères.

UN LABORATOIRE HUMAIN POUR TESTER DE NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES

La Mission solidarité se présente alors à eux comme le moyen de concilier leurs aspirations personnelles et intellectuelles et leur vie professionnelle, en même temps qu'elle offre aux managers les moyens de les remobiliser autour des projets stratégiques et managériaux de l'entreprise. En leur proposant de devenir des chargés de projet solidarité, l'institution règle ses problèmes de factures impayées et de dégradations subies par ses installations matérielles dans les zones en difficultés, ainsi que ses problèmes en matière de ressources humaines.

Les compétences requises sont, en plus de la « bonne santé » et de l'endurance physique comme précédemment dans l'histoire de la mise au travail de l'homme, la capacité à être autonome, réactif, flexible, responsable, convaincu. L'obéissance et la soumission à l'ordre productif doivent être intériorisées et admises. Selon Eugène Enriquez, toute institution vise « à établir un mode de régulation et a pour but de maintenir un état, de le faire durer et d'assurer la transmission²⁶ ». Les institutions :

Se fondent sur un savoir qui a force de loi et qui se présente comme l'expression de la vérité. [...] La loi doit s'intérioriser dans des comportements concrets, dans des règles de vie organisées. Il ne suffit pas à la loi d'être posée et d'être acceptée formellement. Elle doit être non seulement ce qui instaure mais aussi ce qui pénètre au plus profond de l'être. L'obéissance doit être non une conséquence de la contrainte mais de l'intériorisation d'un idéal. [...] L'institution, c'est

26. E. Enriquez, « Les enjeux éthiques dans les organisations modernes », dans H.-Y. Meynaud (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise : cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, La Découverte, 1996.

l'établissement de la relation de soumission et la joie dans la soumission²⁷.

Ayant observé et analysé les pratiques mises en place par et au sein de la Mission solidarité pendant plus de trois années, nous avons pu vérifier l'hypothèse qu'elle s'est révélée être un laboratoire humain pour tester de nouvelles pratiques managériales. À la tête de cette mission, s'impose un manager, donc, avec des idées managériales dites «modernistes», mais qui reposent en réalité sur des valeurs anciennes concernant l'homme au travail

Utilisant l'éthique, l'exemplarité, la pratique sportive, la confiance, le convivialisme, la formation, la mise en réseau des acteurs, l'identitaire, le responsable de la mission, après avoir testé son management sur les jeunes de Vaulx-en-Velin, va conduire des agents EDF-GDF en marge du système à se conformer aux exigences de l'organisation. Un type de management très charismatique s'appuyant sur la culture, le parapsychologique, la philosophie, le communautaire, l'idéologique, le spirituel, y est développé pour motiver les acteurs. Au-delà de l'adhésion au projet de l'entreprise, il les amène à devenir des acteurs porteurs et moteurs du changement voulu par les directions et à se sentir partie prenante de la construction d'un projet d'entreprise. Il s'appuie sur des hommes de devoirs, capables de se sacrifier pour l'organisation, ainsi que sur leurs convictions et leur sens des responsabilités, pour les transformer en héros positifs, susceptibles de devenir des exemples pour le reste du personnel.

En juin 1994, à l'occasion d'une journée rassemblant l'ensemble des managers sur le dossier de l'accord pour l'emploi et la politique de lutte contre l'exclusion, le responsable de la mission distribue une plaquette de présentation de son activité dans laquelle figure ce message :

Je vous donne au moins deux raisons de vous engager dans ces actions d'insertion : premièrement, vous verrez éclore parmi vos agents des talents que vous ne soupçonnez pas, et deuxièmement l'irruption dans vos activités d'un projet mobilisateur, complètement nouveau, sera génératrice d'émotions fortes et d'adaptation bénéfique. (Pierre Gabe, responsable de la Mission solidarité, dans un document communiqué aux chefs d'unités EDF-GDF, en juin 1994).

27. Enriquez, «Les enjeux éthiques dans les organisations modernes», art. cité, p. 77-79.

Ainsi, l'originalité de la démarche de ce manager réside dans le fait qu'il a su profiter de l'opportunité de cette mission périphérique, la lutte contre l'exclusion externe à l'entreprise, pour étendre sa méthodologie et sa philosophie, visant la conformisation des individus, à la population spécifique des agents EDF-GDF exclus du système. Il conseille alors aux directeurs d'unités, à partir de l'exemple de son action à Lyon, de repérer dans leur unité un agent « dont ils ne savent pas quoi faire » pour le nommer au poste de chargé de projet insertion. Or, dans un contexte d'incertitude économique, remobiliser un personnel marginalisé, considéré par les managers comme inadapté, apparaît aux yeux des dirigeants comme primordial, surtout qu'un statut définissant l'emploi à vie le protège de tout licenciement.

« ILS ÉTAIENT DES ZÉROS ET ILS SONT DEVENUS DES HÉROS » (PIERRE GABE, 1995)

Leur passage à la Mission solidarité va radicalement changer leur point de vue sur leur situation professionnelle, et les amener à se convertir à la mobilisation générale pour la lutte contre l'exclusion et la survie de l'entreprise. Une fois informés, en séminaires, des nouvelles exigences, et formés à de nouvelles pratiques, séduits par l'autonomie et la responsabilité qu'on leur alloue, ils se mettent d'eux-mêmes à innover dans leurs pratiques de travail. Leur activité, encore peu codifiée, favorise le partenariat et le décroisement entre services, ainsi que la flexibilité dans leurs horaires de travail. Ils travaillent en réseau à partir d'un outil informatique et échangent entre pairs sur leurs projets, font remonter leurs données qualitatives et quantitatives à la direction générale, participent aux grandes réunions traitant de la stratégie des entreprises en matière de lutte contre l'exclusion, se remobilisent autour de leur entreprise et adhèrent aux décisions prises par la hiérarchie. De fait, alors que la Mission solidarité, et plus généralement la politique de lutte contre l'exclusion développée à EDF-GDF, apparaît marginale par rapport aux activités classiques de l'entreprise, on voit, à travers les témoignages des acteurs, qu'elle participe en réalité d'un processus beaucoup plus large de normalisation des hommes et des femmes au travail. Lors des séminaires de formation au métier de chef de projet, une liste de compétences requises est énoncée et est le fruit concerté de la réflexion des futurs chefs de projet :

C'est un homme ou une femme orchestre, un coordonnateur, un fédérateur d'énergie, un moteur, une locomotive, quelqu'un qui facilite l'émergence d'idées, qui détecte les

besoins des personnes en difficulté, un animateur d'acteurs multiples, un bon communicant, un susciteur de vocations, démultiplicateur d'opérations d'insertion, un manager, dans le sens de diriger, conduire, accompagner (sur du concret), quelqu'un qui dérange comme du «poil à gratter», quelqu'un qui a reçu une large délégation, qui est autonome pour réagir rapidement, quelqu'un qui doit être volontaire, convaincu et porteur, quelqu'un qui doit interpeller son environnement, quelqu'un d'intègre.

Un chef de projet, dans un témoignage écrit livré à l'ensemble du réseau, fait état de son engouement pour sa nouvelle mission professionnelle :

J'ai été nommée chef de projet insertion en octobre 1995. Il y a donc bientôt deux ans que j'occupe cette fonction avec une passion sans cesse renouvelée. Comment vous parler d'amour en si peu de mots? D'amour? Mais oui, ... d'amour! Je suis en effet convaincue que lorsqu'on choisit de tendre la main à des jeunes ou des moins jeunes qui sont dans des situations parfois dramatiques, on ne peut pas le faire sans y mettre tout son cœur. Dans mon entourage professionnel on me dit souvent que je mets beaucoup de passion dans l'exercice de mon métier. En réalité je n'ai pas trop de mérite car j'y trouve un tel plaisir et de telles joies que j'ai plus l'impression de recevoir que de donner.

Les agents EDF-GDF, tout comme les jeunes de Vaulx-en-Velin l'ont été, sont rassemblés et fédérés autour de valeurs diffusées au cours de séminaires, de journées thématiques, autour de messages vidéo ou écrits. Un chef de projet, à l'occasion des vœux de fin d'année diffuse sur une messagerie informatique ce message à l'ensemble de ses pairs et témoigne de l'intégration de nouvelles normes comportementales :

Nous sommes appelés à entrer dans une société différente de celle que nous connaissons, où chacun va être obligé de remettre en cause ce qu'il a et ce qu'il sait. Nous savons très bien que dans une société à deux vitesses, certains ont le nécessaire et d'autres ne l'ont pas. Nous sentons tous que nous allons vers des temps plus difficiles; cette crise de la société appelle à choisir entre une régression sociale et une invention. Notre engagement dans le cadre de la Mission solidarité nous pousse du côté de l'invention et non pas du

côté de la régression. Nos initiatives contribuent modestement mais sûrement à la préparation pour tous d'un avenir meilleur et d'une société plus fraternelle. Nouvelle année : merci pour le passé, oui pour l'avenir : continuons à oser ! Et pour cela il nous faut continuer à tisser ce réseau auquel nous appartenons pour construire cette chaîne, véritable courroie de transmission des savoirs et savoir-faire issus de nos deux entreprises, pour mobiliser à l'interne et à l'externe toutes celles et tous ceux qui n'attendent que le déclic pour s'engager dans la lutte contre l'exclusion du marché du travail. Faisons, en 1996, preuve de créativité ; continuons à innover !

Ces manifestations sont ponctuées par des rites, des célébrations d'anniversaires, de départs, d'arrivées au sein de la mission, et sont caractérisées par l'interpénétration du public et du privé. Des week-ends de travail sont organisés en dehors des jours de travail, les conjoints et les familles sont invités à participer à ces journées.

Tout en développant des valeurs humanistes d'entre-aide avec les populations et la clientèle démunie, les discours du responsable de la Mission insistent sur la nécessité pour l'organisation d'introduire des normes de rentabilité, d'efficacité, d'exigence, de qualité, de travail en équipe ou en réseau, d'autonomie, de responsabilisation, de décentralisation, de décloisonnement, de transversalité, de réactivité. Il s'agit de remobiliser les agents autour de nouvelles pratiques au travail, et de les conduire à intégrer d'autres comportements, en les amenant à prendre conscience du problème lié à l'exclusion. À l'occasion de la journée du réseau solidarité de la direction énergie production transport, il tient ces propos :

Le point que je voudrais développer, c'est la nécessité, pour nous, de mesurer nos propres problèmes d'entreprise à la mesure des problèmes externes. Aujourd'hui, à EDF et GDF, on se bat sur des bricoles. Les débats qu'il y a sur l'article 15, je suis désolé d'en choquer certains, sont des débats d'une autre époque. C'est vrai qu'à travers une annualisation du temps de travail, il peut y avoir une « exploitation », entre guillemets, des travailleurs. Enfin, oui et non ! Parce qu'annualiser le temps de travail en le réduisant, de toute façon, une fois que tous vos comptes seront faits, vous n'aurez fait qu'une trentaine d'heures par semaine. Alors,

de l'exploitation à 30 heures par semaine, il y a pas mal de gens qui seraient preneurs de cette modalité, c'est important de mesurer cela. Il y a des problèmes complètement différents et beaucoup plus profonds que ceux sur lesquels nous sommes branchés. (Pierre Gabe, septembre 1996).

Le message est intériorisé et l'un des chefs de projet l'atteste :

Je suis un chrétien engagé, et tout ce qui touche à la solidarité m'intéresse. J'ai donc travaillé deux ans et demi à la Mission solidarité, et ce qui m'a plu dans ce poste, c'est de mettre en place une activité nouvelle. Je suis parti de zéro, parce que même si j'étais sensible à la question, de là à en faire une culture professionnelle, il m'a fallu approfondir. Il a donc fallu bâtir, observer, et connaître l'environnement local, et quelles réponses la collectivité locale apporte à ses problèmes. Et ça, ça prend du temps, car il faut aller à la pêche aux informations. Après ce diagnostic, je me suis demandé comment mon centre EDF-GDF Services pouvait se positionner par rapport à tout ça. J'ai alors appris à me positionner en tant qu'offreur de services, à rencontrer des partenaires externes, à négocier²⁸.

Les connaissances et savoirs professionnels ne suffisent plus à déterminer la compétence des acteurs. Dans une organisation nouvelle tournée vers la circulation de l'information et la mobilité des travailleurs à tous les niveaux, les comportements mécaniques sont sanctionnés. Un chef de projet témoigne de ce nouvel « état d'esprit » en ces mots :

La leçon que je retire de mon passage à la Mission solidarité, c'est qu'il faut être modeste, avoir de l'ambition, mais aussi construire en marchant, et ça, ça a changé ma façon de fonctionner. J'ai appris l'exigence et la responsabilisation pour ceux que j'encadre. On laisse du temps au temps, c'est-à-dire qu'on ne fait pas accepter du jour au lendemain quelque chose de nouveau en claquant des doigts ou en signant une note. Il faut savoir aussi accompagner, expliquer, faire comprendre, rechercher la légitimité, et donner du sens à l'action²⁹.

28. Propos de X, ancien chef de projet devenu directeur adjoint d'une agence EDF-GDF Services, recueillis en entretien en août 1997.

29. Propos de X, ancien chef de projet devenu directeur adjoint d'une agence EDF-GDF Services, recueillis en entretien en août 1997.

Assurée de l'intériorisation des nouvelles normes de comportement au travail, et assurée que les représentations individuelles vont dans le sens de l'organisation, la hiérarchie joue un rôle d'animation des équipes de travail. Ce sont les pairs qui assurent le contrôle du travail de chacun. Au sein de la Mission solidarité, le responsable contrôle l'intégration des nouvelles règles par son équipe au moment du séminaire de formation en rappelant les objectifs de l'organisation et de la mission de chef de projet solidarité. Il détermine les responsabilités de chacun, évalue leur investissement et leur degré d'investissement, recadre les déviants. La synergie recherchée entre les chefs de projet est atteinte en fin de formation, et ces derniers repartent avec les aptitudes et les compétences requises. Dans ce type d'organisation ouverte :

La compétence peut alors être définie comme la capacité à travailler pour et avec les autres, à assumer les responsabilités dans un groupe où chacun évolue dans le cadre de référence fourni par le manager. La compétence repose sur l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être, transmis et reconnus par l'équipe de travail, par le collectif auto-organisé. [...] Dans l'entreprise, système ouvert et complexe, la qualification traduit une manière de faire et une manière d'être conformes³⁰.

Être compétent, c'est savoir être autonome, c'est savoir être responsable, savoir être un bon coéquipier, savoir être intuitif, savoir être à l'écoute, savoir être professionnel, savoir être exemplaire, savoir être conforme aux exigences de l'entreprise.

Ayant intégré les nouvelles normes du travail, les acteurs de la solidarité seront nommés à des postes plus classiques, et développeront à leur tour les pratiques managériales apprises avec leur nouvelle équipe de travail. En effet, ils ont acquis non seulement un savoir être différent, mais aussi des compétences techniques de management, des compétences dans le domaine de la technologie, dans le domaine de la conception et de la réalisation de projets, dans le domaine du relationnel avec l'environnement externe de l'entreprise :

C'est intéressant parce qu'autour d'un projet comme l'insertion, tu fais progresser les gens autour de toi, comme les tuteurs. Et puis toi-même, tu es dans une situation un

30. H. Jorda, *Les processus de normalisation du travail...*, op. cit., p. 429-447.

peu inconfortable dans laquelle il faut que toi aussi tu te débrouilles pour progresser. Tu ne peux pas avancer et être efficace dans un truc comme ça, si tu restes dans l'état où tu es quand tu y rentres. Donc moi, j'ai réfléchi sur la manière dont on peut faire avancer les individus en termes de communication, de formation, de management. C'est la preuve qu'on peut aller vers d'autres fonctionnements moins hiérarchiques, plus souples, avec la condition qu'il y ait des comptes à rendre et que ce soit piloté de manière intelligente; ça préfigure bien la manière dont nos services vont fonctionner demain³¹.

UNE MISE AU TRAVAIL RÉACTUALISÉE

Pour conclure sur la Mission solidarité d'EDF-GDF, il semblerait qu'à couvert d'un type de management moderne, axé sur l'autonomie et la responsabilité des agents, soit en réalité dissimulée la même perspective entrepreneuriale qu'à l'époque fordienne, d'inciter les opérateurs à se conformer efficacement aux exigences. Les entreprises prennent conscience que leur mode de fonctionnement taylorien n'est plus efficient, et se tournent alors vers un autre type de management que Georges Archier, Hervé Serieyx qualifient de Taylor dégrippé « mais en conservant les fondements conceptuels du système taylorien original³² ». En effet, il semble que l'entreprise n'ait pas renoncé à son fonctionnement initial : le rôle des managers et des exécutants reste le même, et les caractéristiques essentielles du taylorisme persistent, même dans l'organisation moderne. L'individu est contraint différemment à la discipline du travail, mais la contrainte demeure.

Si, à première vue, les pratiques de travail observées à la Mission solidarité pouvaient laisser présager un après-taylorisme, force est de constater, à l'analyse, que le processus de normalisation du travail persiste et est même renforcé. L'évolution visible ne remet pas réellement en cause les fondements de l'entreprise taylorienne, puisque les changements n'affectent qu'une dimension limitée de l'entreprise. Il s'agit de concentrer les efforts sur la mobilisation des salariés, sans remettre

31. Propos de Z, ancien chef de projet devenu chargé de mission auprès des collectivités locales d'un centre EDF-GDF Services, recueillis en entretien en août 1997.

32. G. Archier et H. Serieyx, *L'entreprise du troisième type*, op. cit.

fondamentalement en cause le rapport de l'individu au travail. À ce propos, Danièle Linhart souligne :

Tout se passe comme si, en effet, les responsables se fixaient comme objectif de changer les salariés avant que de changer réellement le travail. Changer les salariés et non plus changer de salariés [...]. Changer les salariés car, tels quels, les directions n'ont pas l'assurance qu'ils correspondent à ce qu'impliquerait une organisation post-taylorienne dégageant plus d'autonomie et de responsabilité³³.

Changer les salariés revient à contrôler les esprits et les représentations individuelles dans un cadre suffisamment large pour que chacun s'y retrouve, l'important étant qu'au final l'organisation profite de la créativité de l'ensemble des individus qui la composent, et continue d'augmenter ses richesses en s'adaptant aux fluctuations de son environnement.

33. D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994, p. 76.

PARTIE 4

LE TRAVAIL, OBJET DE TOUTES LES CROYANCES

La sociologie du travail garde un sens si elle est capable d'assumer une fonction critique qui nécessite de revenir aux fondations épistémologiques de la discipline (déconstruire, mettre à vif les tensions, pourchasser les mythes...). Elle peut alors s'attaquer à la face cachée des termes si usités aujourd'hui pour évaluer et mettre en valeur le travail salarié : « aptitude », « potentiel », « compétence », « communication », « professionnalisme » ou voire encore « métier ». Tous ces termes, dès lors qu'ils sont insérés dans un rapport de travail marchand, meublent un nouvel espace dialectique, fait de densité polysémique et de symbolique détournée, qui invite à la compréhension des stratégies et des logiques qui s'inscrivent tant dans les conventions collectives de branche que dans certains statuts d'entreprises du secteur public. C'est à un tel questionnement que les deux textes de cette partie tentent de contribuer en menant dans ce cadre une interrogation sur le sens du glissement de l'usage du concept de qualification à celui de compétence dans la construction des systèmes de classification.

Comment appréhender *in situ* la substance de figures professionnelles toujours et seulement en émergence ? Comment étudier le virtuel, les Groupware¹ ou autres structures-projets épisodiques qui anticipent, en amont et en catimini, les réorganisations qui justifient le passage à une nouvelle évaluation de la valeur du travail ? Alain Bonnet confirme, à partir de sa recherche sur la profession bancaire où règne l'inconstance, l'expérimentation incessante et instable des rapports de travail que les systèmes de classification sont une des formes sociales qui permet de mener une lecture longitudinale d'un certain état des rapports salariaux. Il montre également que cette forme cristallisée offre la possibilité d'appréhender les modifications introduites par les nouvelles figures

1. Le Groupware symbolise certainement cette idée des managers de favoriser l'interactivité à distance momentanée par le biais des nouvelles technologies de communication. Entre le partage des moyens ou l'assimilation aux valeurs de la permutabilité, les auteurs parlent plus, (et ce n'est pas innocent), de « qualification collective », que de « travailleur collectif ». Il reste que, individualisé d'après ses résultats, le réseau technique cherche désespérément sa cohérence humaine... D'après, S. Craipeau : « Le Groupware : vers une transformation des collectifs de travail ? » *Terminal*, été-automne 1997, p. 61-78.

professionnelles fabriquées pour légitimer au sein d'une profession une hiérarchie des compétences fondée essentiellement sur la mesure de la performance instaurant une représentation stable de l'instabilité. Il nous propose ainsi de prendre connaissance de ce que les grilles de classifications et nomenclatures ont gravé dans les notions de «responsabilité, de confiance, de capacité», au cœur d'un processus où l'expansion des activités clientèles s'effectue avec d'une part, une organisation en réseau instrumentant la figure du client et d'autre part, des licenciements ou «diminutions d'effectifs» initiés depuis 1987. À travers ce cheminement, il situe le passage de la qualification à la compétence autour d'un affrontement de représentations symboliques et mythiques portant sur la valeur du travail et opposant l'absolu d'un classement s'inquiétant de l'intérêt de l'homme à l'absolu d'un classement au seul service de l'intérêt de l'entreprise.

En quoi les systèmes de classifications représentent-ils une mise en ordre des croyances et des mythes qui dominent une certaine forme de configuration professionnelle où forces du travail et forces du capital établissent toujours un compromis qui étouffe le désir de valorisation des individus et des collectifs de travail? Comment construire un cadre pertinent d'analyse pour permettre de suivre et d'analyser des variations de sens qui amènent toujours jusqu'à présent à des représentations hiérarchiques où l'ordre social pèse toujours plus que l'ordre professionnel? Comment comprendre les larges accords syndicats-direction autour de la notion de qualification et, certes dans une plus grande discordance syndicale, le consensus qui s'est tissé imparablement autour de la logique compétence?

Au travers des illustrations tirées de ses recherches au sein d'entreprises publiques – Air France, EDF-GDF Services, La Poste – Patrick Rozenblatt observe et analyse les processus et le sens du passage du monde de la qualification à celui de la compétence. Il établit les configurations dans lesquelles les mythes fondateurs des missions étaient intériorisés par les agents et les signes de reconnaissances, professionnels et salariaux, stabilisés dans le temps qui leur était associé. Puis, il analyse comment la quantification des compétences, introduite dans ces mondes de la confiance et de l'emploi à vie, déstructure les vues collectives parce qu'elle charrie un projet idéologique, d'une quête de l'excellence et de la perfection de la prestation, fondée sur la mise en concurrence exacerbée des salariés entre eux. Pour autant, le questionnement

proposé, interroge alors les légendes et croyances disséminées tout au long de l'histoire du salariat, dans les sphères éclairées des managers issus des grandes écoles, comme dans l'histoire du syndicalisme public dont la participation à la « mise en valeur » du travail au temps de la qualification n'en a pas moins, avec l'État, participé aux représentations de l'existence d'une justesse, d'une égalité, d'une solidarité dans le rapport au travail.

Le travail, objet de toutes les histoires que nous aurait racontées les pouvoirs successifs, nous livre ses dimensions multiples comme espace de sacralisation propice à l'épanouissement collectif, lieu de l'exploitation forcée des subjectivités et de la reproduction des hiérarchies sociales, tout comme il nous permet de saisir le pourquoi du dit et du non-dit au sein des rapports de force. Les questions soulevées par les révoltes de l'hiver 1995 ou plus sporadiquement, les dossiers de classification brûlés par les techniciens des Télécom, les grèves dures des cheminots, des mécaniciens avion rappellent à ce propos l'embarras du syndicalisme face à la question hiérarchique. Le travail du sociologue s'affronte également sur ce terrain comme sur d'autres aux pouvoirs de l'information et à la violence de la domination, d'autant plus pernicieuse qu'elle s'entiche dorénavant sous l'impulsion des méthodes modernes de management à rechercher l'adhésion des individus à leur propre soumission. Ainsi, l'histoire du travail n'en finit pas d'en découdre avec la recherche d'un « juste rapport » où le pouvoir de celui qui classe continue à déterminer le sens de la valeur de celui qui est classé...

LA VALEUR DU TRAVAIL DANS LE MONDE DE LA VALEUR

ALAIN BONNET

Dans la profession bancaire¹, le client occupe, souvent à son insu, une place prépondérante dans l'élaboration des stratégies organisationnelles et commerciales et des programmes d'investissements en découlant. La mesure de la valeur du client relève à la fois de la notoriété qu'il a su acquérir auprès de la banque et du « retour sur investissement » que la banque en escompte, puis en retire (commissions encaissées, placements effectués, rentabilité...). La mesure de la valeur du travail² des salariés de la profession, dans un contexte permanent d'évolutions et d'innovations technologiques, financières et managériales, mettra aussi en jeu ce concept de « retour sur investissement » pour l'employeur. Cette valeur du travail sera en particulier appréhendée à partir des qualifications et compétences, notions que l'on retrouve dans la grille de classification de la convention collective du personnel des banques AFB³. Cette opération d'évaluation est délicate à mettre en œuvre et suscite diverses contestations. De quoi s'agit-il ?

Notre première hypothèse est qu'il existe une différence fondamentale entre la qualification et la compétence. L'une et l'autre ne sont d'ailleurs pas payées de la même manière. Même si les acteurs (managers,

1. Juridiquement, tous les établissements de crédit installés en France et bénéficiant d'un agrément du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) sont membres de l'Association française des établissements de crédit (AFCEI). Sociologiquement, la profession est un lieu social d'échanges dans un contexte supposé de confiance, et conférant à ceux qui l'exercent un statut social, une identité professionnelle particulière au sein de différents « métiers » ou « emplois ».

2. Valeur du travail : représentation complexe de principes généraux, de préférence et de croyances ou idéaux collectifs dans l'activité sociale de travail derrière laquelle se profile un double processus d'évaluation et de valorisation. Prise en charge, contrôlée, voire imposée par les entreprises, elle est susceptible de susciter adhésion et révolte.

3. Convention collective de l'Association française des banques (AFB) dénoncée par les employeurs en février 1998.

syndicats, salariés) les utilisent parfois de manière indistincte, elles recouvrent, dans les faits comme dans les stratégies, des contenus différents. Les qualifications, à partir de nos observations relèveraient d'un absolu de l'Homme, dont certains de ses attributs sociaux et culturels, dans et hors le travail, sont légitimés et codifiés. Les compétences s'apparenteraient à un absolu de l'Entreprise dans laquelle les seules qualités individuelles reconnues et payées sont celles mises en œuvre et menées à bien dans le cadre d'une mission donnée, pour une durée déterminée et dans un contexte de travail où dominent les valeurs de flexibilité et de performance.

Notre seconde hypothèse est que l'un des enjeux cachés du processus étudié est d'asseoir une stabilité de l'instabilité. Pour illustrer le propos, deux figures de la configuration⁴ commerciale bancaire sont étudiées: le conseiller de clientèle et l'assistant commercial. Si dans la grille de «classification des emplois» encore en vigueur en 1999 dans la branche AFB⁵, les qualifications et les compétences sont en théorie payées (règles stables), dans les entreprises des règles unilatérales se sont imposées dans lesquelles ce sont surtout les compétences requises (figurant ou non dans la grille de branche) qui sont payées (règles instables).

LE CLIENT AU CŒUR DES STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES

Au cours de la période dite des «Trente glorieuses», la profession bancaire connaît un long cycle de stabilité économique et organisationnelle. Dans un contexte très réglementé, elle recrute jusqu'au début des années 1970 de nombreux jeunes, d'abord sans le baccalauréat, puis titulaires de celui-ci. Ils sont souvent affectés à des tâches administratives dans de grands centres de traitements (chèques, effets, titres, opérations sur l'étranger, comptabilité...) ou à l'arrière guichet des agences. Seule une minorité d'entre eux exerce des fonctions commerciales. L'organisation du travail, de type taylorien, accorde la primauté aux

4. Le concept de configuration emprunté à N. Elias (*Qu'est-ce que la sociologie?*, La Tour d'Aigues, L'Aube, 1991) dans un contexte, un temps et un objet donnés, met l'accent sur les relations d'interdépendance entre les Hommes formant une société. Quant à celui de «figures», il renvoie à des fonctions plus ou moins légitimées par les instances professionnelles comme aux représentations qu'en ont les acteurs de la profession et les clients.

5. La classification de la convention collective AFB définit trois catégories: employés (équivalents des ouvriers), gradés (techniciens ou agents de maîtrise), cadres (moyens et premiers niveaux des cadres supérieurs). Les cadres supérieurs confirmés, non codifiés, sont appelés cadres «hors classification».

produits et services à vendre, peu nombreux, standardisés, assez simples et communs à la plupart des établissements.

Les banques étaient relativement identiques les unes aux autres et avec l'encadrement du crédit, je crois que c'est ça le déclencheur, elles se faisaient une concurrence pas très méchante, vendaient toutes le même produit. Nous étions des distributeurs de crédits, mais pas des commerçants, pas des vendeurs, pas des entrepreneurs. (Témoignage d'un ancien responsable patronal de la branche AFB).

L'essentiel des tâches est administratif que ce soit au guichet ou dans les centres de traitements. La gestion est réalisée au moyen d'une informatique lourde, centralisée, nécessitant en parallèle de nombreux traitements manuels ou semi-automatisés. La structure hiérarchique révèle une nette séparation entre ceux qui exécutent (employés et gradés des premiers échelons), ceux qui prescrivent (cadres) et ceux qui relaient et exécutent ces prescriptions (gradés). Ainsi, dans la branche AFB, au 31 mars 1975, les catégories hiérarchiques se répartissent en : 52,67 % d'employés, 36,11 % de gradés et 11,22 % de cadres.

Sur le plan commercial, l'organisation n'est guère modifiée de 1950 à 1970. Il faut attendre la fin des années 1970 pour voir apparaître des innovations marketing. Notre enquête de terrain montre qu'au cours de cette période, le commercial, appelé démarcheur, prospecte «dans le dur» sur le territoire qui lui est affecté, sans méthodologie ni outil spécifique. Souvent appelé «tireur de sonnettes» et dans un contexte facilité par une bancarisation⁶ incomplète, il a pour objectif de conquérir de nouveaux clients en leur proposant des produits et services. Avec des banques au fonctionnement très centralisé et des clients encore peu «responsabilisés», ces démarcheurs ont des pouvoirs limités, notamment en matière de crédits (la décision finale appartient au siège).

De 75 à 81, j'ai fait à peu près un quart de mon activité à tirer des sonnettes, soit de non-clients, soit de clients, mais sans avoir eu de contacts préalables, de préparation à l'entretien, etc. Le stage de démarcheur à l'époque était d'ailleurs comme ça. On prenait l'annuaire de la ville où l'on faisait le stage, et l'on tapait au hasard sur des noms et on leur téléphonait pour essayer d'avoir des rendez-vous, on ne savait

6. Taux de personnes disposant d'un compte en banque par rapport à la population active.

rien d'eux. Et l'on essayait ça soit par téléphone soit, quand on n'avait pas assez de rendez-vous par téléphone, ils nous envoyaient trois jours tirer des sonnettes, et revenir avec des entretiens, pendant le stage. (Témoignage d'un ancien conseiller de clientèle Société générale).

L'accélération de la bancarisation de la population, la croissance du nombre de guichets⁷ et de salariés⁸ amènent les banques à codifier plus précisément les tâches tout en cherchant à réduire les coûts. Mais, la multiplication d'unités de travail générant un encadrement important, l'augmentation du nombre de titulaires de diplômes bancaires et une progression hiérarchique encore largement liée à l'ancienneté, élèvent les qualifications des salariés qui en revendiquent le paiement, non sans conflits de branches et parfois d'entreprises.

Dans le milieu des années 1970, l'informatique atteint la quasi-totalité des activités bancaires y compris celles au contact direct avec la clientèle. Les technologies se sophistiquent, deviennent interactives (entre le poste de travail et le système d'information). De significatifs gains de productivité sont ainsi dégagés en incorporant non seulement du temps de travail mais aussi maintes procédures de travail. De nouvelles architectures organisationnelles sont testées, certaines sans lendemain (comme la Direction participative par objectifs). Peu à peu, le travail administratif répétitif quitte l'agence pour être rapatrié dans des services centraux adéquats. Malgré l'apparition du micro-ordinateur, censé favoriser l'autonomie du salarié à son poste de travail, les procédures restent largement parcellisées. La combinaison entre outils technologiques et complexité croissante de l'activité bancaire accentue à son tour le mouvement d'accroissement et de diversification des qualifications.

On en trouve la trace dans l'augmentation de la masse salariale consacrée à la formation professionnelle continue et dans l'élévation du nombre de gradés et cadres. Ainsi, la répartition des catégories hiérarchiques de la branche AFB au 31 mars 1985 se révèle très différente de celle de 1975: 26,1 % d'employés, 57 % de gradés et 17 % de cadres alors que les effectifs globaux de la branche restent stables sur quatorze ans (-1,5 %). Sur cette période, les conflits du travail portent surtout sur des revendications salariales et moins sur l'emploi ou les classifications.

7. 11 668 en 1969, mais 25 464 en 1997, soit plus de 118 % en 30 ans (source CECEL, rapport 1997).

8. Banques AFB: 104 700 salariés en 1954, 254 400 en 1986 et 216 200 en 1996

Le client n'est pas encore véritablement instrumentalisé dans l'organisation du travail. Sa relation à la banque reste traditionnelle (guichet, téléphone, courrier), la seule médiation notable est le distributeur automatique de billets (DAB)⁹.

Au cours de la décennie 1980, l'essor de la technologie, des automates et l'apparition de nouvelles techniques «mercatiques» (marketing) modifient profondément cette relation. Le client est peu à peu «placé» au centre de l'organisation du travail. Denis Lindon¹⁰ analyse cette démarche marketing comme un «état d'esprit» signalé par l'attention prêtée au marché, aux consommateurs, aux clients effectifs ou potentiels et, plus largement à «tous les publics dont l'entreprise dépend¹¹». L'organisation du travail centrée sur le service à la clientèle prend le pas sur une organisation centrée sur la vente de produits et services, trop nombreux et trop sophistiqués pour rester des cibles marketing opérationnelles. Atteindre, voire «traquer» le client par tous les moyens disponibles (télécopieur, minitel, connexions à la banque via les microordinateurs...) devient une démarche stratégique. La relation banque/ client sort ainsi du cadre géographique de l'entreprise.

Cette logique est poussée à son terme dans la seconde moitié des années 1990 avec le développement de la banque à distance: télétransmission, télérecouvrement, télémarketing, *phoning*, unités spécialisées dans les appels «entrants» et «sortants», l'Internet. Même si les clients utilisant ces services sont encore peu nombreux, le discours officiel et publicitaire s'efforce d'accréditer l'idée d'une modification de la relation avec la banque: «Auparavant, les banques géraient des numéros de comptes; maintenant, elles gèrent des clients¹².»

En réalité, il s'agit de faire croire que l'on satisfait un besoin que les banques ont largement réussi à créer alors qu'il s'agit de vendre plus de produits/services à moindre coût (la banque à distance immobilise moins d'hommes, d'immobilier, de mobiliers que les agences classiques), utilisant des supports parfois ludiques afin de vendre leurs très rémunérateurs systèmes d'abonnements ou de packages¹³.

9. En 1983, le nombre de DAB & GAB est de 4500, en 1990 il est de 14428 et en 1997 il passe à 27077.

10. D. Lindon, *Marketing*, Paris, Nathan, 1988.

11. Citation empruntée à É. Cohen, *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte, 1995.

12. *Les Échos*, 15 mars 1995.

13. Les packages sont un ensemble de services et produits proposés aux clients via un abonnement qui donne l'illusion de l'économie et de la simplicité et sont très rémunérateurs pour la banque.

La relation classique de vis-à-vis entre le client et l'agent de banque tend-elle à se restreindre au profit d'une relation médiatisée par la technique? Dans certains cas, tel celui de la banque à distance avec téléopérateurs, elle va même jusqu'à disparaître complètement. Il ne s'agit pas d'une simple conséquence d'innovations techniques mais d'une stratégie délibérée des établissements de crédit pour réduire les coûts humains. *A contrario*, si les clients se rendent toujours au guichet de leur banque pour des opérations simples ou complexes, c'est aussi parce qu'ils sont nombreux à souhaiter conserver un contact avec leur banquier. Même l'agence bancaire traditionnelle élargit sa gamme, devenant parfois «espace d'affaires», «point Bourse» (permettant aux clients de passer des ordres en direct tout en consultant leurs comptes) ou même proposant places de spectacles, offres de voyages... (projet du Crédit lyonnais en 1997).

Sur la place du client aujourd'hui, on a le client qui est au centre de l'organisation, du boulot, de la définition et du contenu des tâches des salariés. Avec le client, on ne dit pas «bas de gamme», on dit «grand public», c'est plus poli, le boulot de son chargé de clientèle, c'est de lui apprendre à se servir des automates. On a donc un chargé de clientèle payé pour lui apprendre à se passer de lui, donc à supprimer son emploi. (Témoignage d'un ancien conseiller de clientèle de la Société générale).

La mise en œuvre de ces nouvelles organisations et techniques, conjuguée à plusieurs plans de licenciements collectifs à partir de 1987, accentue la réduction des effectifs bancaires. Toutes branches confondues, ils passent de 431 004 en 1987 à 404 572 en 1996 (6,13 %) et, pour la seule branche AFB, de 252 187 en 1987 ils ne sont plus que 216 236 en 1996 (-14,26 %) ¹⁴. Malgré quelques conflits de branche centrés sur l'organisation du temps de travail dans la profession dont la remise en cause du décret de mars 1937 réglant le temps de travail ¹⁵ ou la

14. Source : Rapport annuel 1996 du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

15. Le décret du 31 mars 1937 prévoyait l'obligation de deux jours de repos hebdomadaire dont le dimanche, interdisait le travail par relais et par roulement, bref empêchait le patronat de laisser se développer une flexibilité du travail motivée par le seul profit. Ce texte fut remis en cause par le gouvernement Juppé en 1996 et son annulation fut confirmée par le gouvernement Jospin en 1997.

dénonciation de statuts et conventions collectives, les syndicats restent globalement impuissants face à ces évolutions.

De nouveaux métiers apparaissent : conseillers commerciaux spécialisés par segment de clientèle, spécialistes des financements internationaux, analystes marketing, chefs de produits, de marchés, analystes de risques spécialisés, gestionnaires d'actifs, agents logistiques... Mais des postes administratifs, occupés par des salariés moins qualifiés, disparaissent. L'évolution des catégories hiérarchiques de la branche AFB au 31 décembre 1996 (comparée à mars 1985) traduit cette profonde modification de la structure des catégories d'emplois : 6,15 % d'employés (26,1 % en 1985), 66,94 % de gradés (57,0 % en 1985), et 26,91 % de cadres (17 % en 1985).

On est dans cette période de bouleversements qui fait que, toujours sur la problématique générale, on a un patronat qui veut à tout prix modifier en profondeur ce qui a fait la force, et aussi parfois la faiblesse du secteur, et des syndicats et des personnels qui comprennent la nécessité de procéder à des modifications mais qui ont des difficultés à s'engager parce qu'il y a une certaine opacité, une peur de l'avenir, parce qu'on ne sait pas vers quoi l'on va. On est dans cette situation, et comme on a finalement créé un rapport de force qui a permis qu'on ne touche pas à l'ensemble de ces acquis, on est tous à considérer qu'il faut les faire évoluer, mais comme on ne sait pas où aller et comme on a finalement peu de matières pour engager un processus de réflexion, on reste dans une espèce de statu quo guère tenable. (Témoignage du secrétaire général de la fédération CGT des banques en 1996).

À ce stade de l'analyse, émerge un double discours managérial. D'un côté, on nous explique que la clientèle fréquente moins ou fréquentera de moins en moins les agences et, de l'autre qu'elle devient la référence centrale légitimant toutes les modifications organisationnelles (espace professionnel, temps de travail, compétences requises, rapports de travail et d'échanges avec le banquier). Historiquement, le client est toujours présent même s'il est maintenu éloigné de l'espace de travail au nom d'une confidentialité justifiant en réalité l'opacité des tarifications. Le rapport au client ne change pas fondamentalement, ce sont les formes de son instrumentalisation qui changent au profit des banques

et au détriment des salariés. C'est en s'appuyant sur la justification d'un client au cœur du dispositif organisationnel nécessitant des allègements de charges que l'AFB décida de modifier les règles conventionnelles et dénonça la convention collective en février 1998.

Les ingrédients semblent ainsi réunis pour accréditer la thèse d'une confrontation entre une représentation des qualifications exprimée de longue date dans le compromis classificatoire de la convention collective et une représentation des compétences développée par le management dans les entreprises. Ce compromis, établi sur la base d'une cristallisation de l'organisation du travail des années 1950, s'est progressivement effacé au profit d'un rapport dans lequel clients et salariés deviennent les sujets de stratégies managériales. À titre d'illustration, en 1995 la Société lyonnaise de banque met en place son «Projet LB 2000» censé adapter l'organisation de la banque à la nécessité de conquérir de nouveaux clients en s'adossant à une démarche «compétences». Le modèle d'organisation de type vertical est remplacé par un modèle de type transversal. Il permet d'abord de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques (de 6 à 3) en regroupant des tâches administratives et comptables des agences vers des sites centraux, ce qui réduit les effectifs affectés (préretraites, reconversions) tout en augmentant les effectifs affectés à la force de vente, sans embaucher via des reconversions internes. Résultat: en trois ans, la Société lyonnaise de banque (groupe CIC) réalise 40 % de gains de productivité.

Si le lien social existant entre le salarié et le client, matérialisé par le rendez-vous au guichet, tend à se distendre, le construit social qu'est le compromis classificatoire tend à se déplacer progressivement vers le terrain de la banque à distance où le management bancaire devient l'élément moteur. On entre alors dans un rapport de distances, d'effritement du lien social antérieur qui nous place au cœur d'une réflexion sur l'évolution de la notion de «travail». La mise en place d'organisations du travail «centrées sur le client» tend à concentrer du pouvoir dans les mains des prescripteurs de normes, de règles (DRH, organisateurs) donc au profit des compétences édictées. L'un des enjeux caché ou inconscient de ce processus, qu'il convient de clarifier, serait-il alors d'asseoir une stabilité de l'instabilité?

DE LA STABILITÉ À L'INSTABILITÉ

Dans la convention collective nationale de travail du personnel des banques AFB (avant sa dénonciation de 1998), les critères de qualifications coexistent avec ceux de compétences. La référence à ces deux notions manifeste semble-t-il plus l'expression d'un compromis social historiquement daté que celle d'une construction correspondant aux seules exigences du patronat bancaire ou aux seules revendications syndicales. Autrement dit en 1952, à une époque où le nombre des employés était supérieur à celui des autres catégories (gradés, cadres), les employeurs avaient besoin de se concilier cette main-d'œuvre pour laquelle les critères d'ancienneté et de diplômes étaient déterminants. En contrepartie, il lui fallait obtenir une souplesse pour les catégories au-dessus, d'où l'acceptation par les syndicats de l'utilisation de critères de compétences pour une population alors marginale.

- Côté «qualifications», on y trouve quelques critères récurrents. Ainsi, la formation professionnelle centrée sur des cours de banque débouchant sur des diplômes professionnels est une obligation dès l'entrée dans la banque pour les jeunes non titulaires de diplômes de type universitaire ou grandes écoles. L'ancienneté est rémunérée par une prime pouvant représenter jusqu'à 35 % des points du coefficient de base pour les plus anciens. Des majorations (en points) pour diplômes (à l'embauche ou acquis en cours de carrière) sont attribuées automatiquement (moyennant un plafond). Elles concernent aussi bien des diplômes d'enseignement général (du brevet au Doctorat en passant par certaines grandes écoles), que des diplômes d'enseignement technique (soit spécifiquement bancaires soit relevant d'activités tertiaires). Il en est de même pour la maîtrise de langues étrangères.

- Côté «compétences», les critères sont moins précis, mais on en trouve trace dans plusieurs articles de la convention. Ainsi, l'évaluation des agents (article 28) ne fait pas explicitement référence aux compétences. Mais, en mentionnant que «chaque agent doit être informé de l'appréciation de ses services telle qu'elle est retenue par l'employeur», nous sommes bien dans le domaine du libre arbitre de l'employeur n'évaluant que les services dont il a besoin (autre définition de la compétence). À côté des coefficients de base définis dans la grille, des points dits de «bonification» sont attribués éventuellement pour «tenir compte de la qualité professionnelle» (art. 52). Cependant, l'avancement

hiérarchique «est commandé par l'intérêt de l'entreprise et consacre les qualités professionnelles de l'agent, les résultats obtenus par son travail, son aptitude au commandement...», privilégiant ainsi toujours ce qui relève de l'ordre du «requis», c'est-à-dire du libre arbitre de l'employeur même si quelques règles de recours encadrent cette liberté.

Dans la grille de «classification des emplois», on trouve à la fois des contenus de travaux, des désignations d'emplois voire de métiers, mais aussi des critères de qualifications comme la durée d'apprentissage, l'ancienneté dans un coefficient, l'expérience, ou la détention de diplômes, et même «une bonne qualification professionnelle». On y rencontre aussi des critères de compétences intégrant des degrés de complexité de travaux, de la polyvalence, des capacités à exécuter rapidement et sûrement telle tâche ou se servir de tel outil, des aptitudes à occuper des fonctions, l'importance de l'encadrement, et même des agents ayant «une compétence technique, administrative ou commerciale...». Ainsi, les mots comme leur contenu sont mêlés au point que l'on pourrait caractériser, par dérision (les spécialistes de l'histoire des classifications s'y reconnaîtront) cette classification comme une «Parodi classante¹⁶».

Quel usage les acteurs de la branche faisaient de cette grille? Trois notions émergent en particulier: celles de confiance, de responsabilité, et la plus polysémique parce qu'elle est synonyme de compétences, celle de capacités (CCB de 1952).

Les syndicats de la branche sont dans l'expectative tant ils apparaissent impuissants à influencer sur les changements. Cependant, conscients de l'éclatement des compromis classificatoires antérieurs, certains d'entre eux cherchent à consolider, dans leurs propositions revendicatives, les notions de confiance et de responsabilité. Dans l'histoire des banques, la «confiance» demeure un critère majeur en matière de recrutement au moins jusqu'à la fin des années 1980.

La Générale ne recrutait que comme ça, sur ce que tu appelles le «lien de confiance», l'effet «connaissances», l'effet «solidarité entre les gens», c'est-à-dire qu'on te faisait comprendre que tu ne vas pas décevoir ceux qui t'ont fait rentrer et qui sont gentils comme le patron. Enfin, tout ce cheminement-là, c'était partout en France. (Ancien commercial à la Société générale).

16. F. Eyraud, «La fin des classifications Parodi», *Sociologie du travail*, n° 3/78, p. 259; Actes du Greco 44, juin 1988, *Travail et Emploi*, n° 38.

Côté employeur, dire d'un salarié qu'il est digne de confiance signifie qu'il est reconnu apte à traiter, gérer l'argent des clients et/ou en mesure d'assumer des tâches plus ou moins complexes ou confidentielles. Côté clients, inspirer confiance est une condition indispensable pour aboutir dans la négociation commerciale. Mais ensuite, la relation entre le conseiller de clientèle et ses clients ne peut perdurer que s'il obtient durablement leur confiance dans le cadre d'une liaison en quelque sorte *intuitu personae*.

Quant aux liaisons avec les clients, disons que le but d'un établissement bancaire, c'est que l'attaché de clientèle puisqu'on l'appelle comme ça entretienne une relation, j'allais dire presque intime avec le client. Et effectivement, on finit par connaître le client et ça marche ou pas. Et une fois qu'il est attaché, ça devient une liaison où on devient le confesseur, il vous raconte tout. (Conseiller patrimonial d'une petite banque).

Il en est de même pour le technicien administratif qui assiste le commercial. Il doit prouver son efficacité à administrer rapidement et avec sûreté les demandes du client, donc honorer indirectement sa confiance. Celle-ci mobilise d'abord l'expérience et les formations du salarié, qualités susceptibles de lui assurer une progression de carrière a minima. C'est cette «confiance» que les syndicats veulent voir reconnaître comme un élément clé de la classification alors que l'employeur considère qu'elle fait, peu ou prou, partie intégrante du contrat de travail et n'a pas à être spécialement ni valorisée ni rémunérée.

La confiance, oui, alors, c'est absolument évident. Le crédit, c'est *credere*, c'est avoir confiance. Il faut que le client ait confiance en sa banque, que la banque ait confiance en son client. Pour que le client ait confiance en sa banque, il faut qu'il y ait des employés qui soient assurés d'une certaine pérennité, d'une certaine reconnaissance de la part de leur banque. Sans quoi, ils vont faire leur métier mal et n'inspireront plus confiance au client. (Ancien responsable patronal de la branche AFB).

La «responsabilité» concerne à peu près tous les postes de la banque. Il s'agit surtout de faire preuve d'une réelle maîtrise à assumer les difficultés: réclamations de clients mécontents, erreurs de virements, ordres de Bourse erronés ou oubliés, clients clôturant leurs comptes,

non-respect des règles de sécurité et de prudence, etc. Cette notion hiérarchise doublement les salariés : selon qu'ils sont placés plus ou moins haut dans la hiérarchie d'une part et, selon qu'ils s'acquittent plus ou moins bien des servitudes qui leur sont imposées ou dont ils se sentent responsables d'autre part.

Au-delà de ces deux notions, les syndicats s'intéressent parfois aussi à la prise en compte d'aspects n'apparaissant pas dans les descriptifs d'emplois et de compétences ni dans les grilles de classification comme : le stress, l'importance (est-ce le bon vocable ?) de la relation au client, la gestion de l'urgence, l'acceptation volontaire ou non de formations de reconversion, etc. En effet, certains modes de gestion à la mode dans les banques AFB (*empowerment*, réingénierie...) accroissent la pression sur les salariés par l'augmentation de la masse des tâches à accomplir, des objectifs à atteindre toujours en progression dans un contexte récurrent de réduction d'effectifs. Cette politique conduit à laisser pour compte, voire à exclure, ceux qui ne peuvent suivre ce rythme et qui sont déclarés « inadaptables ».

Avec les « capacités » (autre forme des savoir-faire, savoir-être, etc.), les managers disposent d'un outil d'évaluation des salariés et de valorisation du travail adapté à leurs exigences. Ainsi, un responsable d'agence définira les capacités dont ses salariés doivent faire preuve pour occuper les postes dans l'agence. Il le fait à partir de ses propres représentations mais aussi en fonction des objectifs qui lui sont assignés. À un niveau plus large le DRH, en fonction de ses représentations plus stratégiques, évalue les postes de l'entreprise, suppute les risques de conflits ou de dysfonctionnements, puis décide ou propose une liste de capacités ou d'aptitudes liée aux objectifs du moment pour évaluer ensuite les salariés. Variables dans le temps, ces capacités, juste esquissées dans la convention collective AFB de 1952, relèvent de la catégorie des compétences.

La montée en puissance du modèle « compétences » dans les pratiques de hiérarchisation dans les banques s'explique par le fait que l'environnement économique bancaire est venu profondément bousculer et même remettre en cause le compromis classificatoire jusque-là en vigueur. Après un taux de croissance le plus bas de la décennie en 1983 (0,8 %), le PIB¹⁷ se redresse pour culminer en 1988 (4,5 %). Au cours

17. Produit intérieur brut (indice de croissance).

de cette période, les banques peinent à se refaire une santé financière car elles doivent faire face à un mouvement de déréglementation ouvrant le marché financier à la concurrence et à d'autres acteurs économiques. Elles se lancent alors de manière inconsidérée dans des financements immobiliers. Mais à partir de 1991, la croissance s'effondre (0,8 %) et devient même négative en 1993 (-1,5 %). C'est le krach immobilier entraînant des pertes colossales et provoquant de drastiques restructurations internes. En 1995, la croissance reprend et permet aux banques un retour progressif aux bénéfices (hormis quelques exceptions célèbres). Mais de 1996 à 1999 se concrétisent les premières restructurations en vue de la course à la taille européenne ou mondiale¹⁸. La concurrence s'accélère et les banques recherchent un niveau de rentabilité¹⁹ toujours supérieur. De plus, les passages à l'euro et à l'an 2000 sont de puissants vecteurs de restructurations.

Du point de vue du travail, ces cycles modifient fortement l'organisation du travail et le contenu des tâches. Nombre de ces dernières sont banalisées, des postes disparaissent au profit d'autres répondant plus à une logique, non pas d'amélioration du service à la clientèle, mais de développement d'activités plus rémunératrices. Pour ce faire, les banques cherchent à alléger leurs contraintes (de temps, géographiques, fiscales, sociales, etc.). Elles ont compris depuis de nombreuses années que ce ne sont pas les qualifications, même pointues, de leurs salariés qui leur permettront d'atteindre cet objectif car étant codifiées dans la convention, elles sont plus difficiles à remettre en cause. Elles se sont donc attachées, dans les entreprises depuis une dizaine d'années environ, et récemment dans la branche (depuis la dénonciation de la convention collective début 1998) à réorienter leurs modalités d'évaluation des travailleurs :

- D'abord en les axant sur les compétences individuelles requises pour tenir un poste, telles les qualités comportementales (autonomie, esprit d'initiative, mobilité, faculté de communication, capacités d'apprentissage...) qui sont jugées déterminantes.

18. Crédit Agricole et Banque Indosuez; Société générale et Crédit du Nord; Crédit mutuel du Centre Est Europe et Groupe CIC; Banques populaires et Natexis; batailles autour de la BNP, de la Société générale et de Paribas; privatisation du Crédit lyonnais; réforme des Caisses d'épargne, etc.
 19. Le concept financier à la mode illustrant cette compétitivité est le ROE (*Return On Equity*), c'est-à-dire le retour sur fonds propres des investissements avec le chiffre symbolique de 15 % en 2001 (pourquoi pas 10 ou 16 %?).

- Puis, en intégrant la performance collective de l'unité de travail (compétence collective?). Selon le résultat atteint, le management décide d'attribuer ou non des augmentations salariales ponctuelles du type « commissionnement » ou « primes de performance » individuelles selon les établissements. Leur somme correspond à la valeur attribuée à cette performance collective. Ainsi, une unité de travail qui n'aura pas atteint le même niveau de résultats que l'unité de travail voisine bénéficiera d'une masse globale inférieure quelle que soit la performance individuelle, même supérieure, de certains de ses salariés.

- Enfin, l'évaluation par l'âge. Ce qui compte pour les banques, c'est le résultat final, producteur de richesse. Des métiers autrefois très qualifiés (placements et gestion de titres, opérateurs de flux, etc.) ont été banalisés, en raison d'une informatisation constante, au point d'être pour parties déqualifiées ce qui a conduit les employeurs à ne plus conserver le même niveau d'effectifs qu'antérieurement. Or la plupart des salariés concernés, issus des générations entrées dans la profession entre 1965 et 1975, ont bien dépassé la quarantaine. Depuis 1987, la plupart des banques ont cherché soit à s'en séparer (licenciements, pré-retraites, transactions, démissions forcées...) soit, dans le meilleur des cas, à les reconvertir vers des activités commerciales, technico-commerciales ou de back-office commercial.

Si les employeurs réfutent l'évaluation de leurs salariés par la qualification pour ne considérer que le résultat de leur performance (nombre de clients conquis, de produits et services placés, etc.) évaluée par les outils de la compétence, quel rôle peut bien jouer le client dans ce contexte?

ILLUSTRATION AVEC DEUX FIGURES PROFESSIONNELLES DE LA CONFIGURATION COMMERCIALE

Yves Grafmeyer, dans *Les gens de la banque*²⁰, met en évidence la hiérarchisation des fonctions. À son instar, examinons le rôle du client dans les hiérarchies professionnelles à partir de deux figures de la configuration commerciale: le conseiller de clientèle et l'assistant commercial.

L'activité du premier, essentiellement commerciale, le situe en général dans la grille de classification entre les catégories « gradés » (techniciens) et cadres. L'activité du second, surtout administrative, le situe entre les catégories « employés » et « gradés ».

20. Y. Grafmeyer, *Les gens de la banque*, op. cit.

La grille de classification de la convention collective AFB n'en donne aucune définition. Seule une «nomenclature des emplois» de l'AFB²¹, conçue unilatéralement en vue de la mise en place d'un observatoire des emplois des établissements de crédit (qui reste à créer) esquisse une définition générique de l'emploi de commercial comme celui qui «assure les relations directes de service et de négoce avec la clientèle, soit par l'accueil et le service, soit par la prospection, le conseil et la négociation». On y trouve aussi des définitions de commerciaux spécialisés par clientèles. En revanche, la notion d'assistant commercial, non commune à tous les établissements, dépend surtout de l'organisation commerciale adoptée dans chaque banque. Approfondissons l'analyse de ces deux métiers.

– La figure du conseiller de clientèle, centrale dans l'activité bancaire, est en relation directe avec le client à qui il doit placer des produits et services, gérer la relation en répondant à ses demandes tout en dégageant le maximum de commissions propres à assurer à la banque son chiffre d'affaires (produit net bancaire). Il doit aussi «chasser» le prospect (client potentiel). Le conseiller occupe une place particulière dans la hiérarchie professionnelle de par la représentation que s'en font les autres salariés et les clients, d'autant qu'il établit en plus un lien direct entre travail et hors travail.

Écoutez, la meilleure définition d'un commercial que j'ai eue de la part d'un DRH de banque à qui je demandais : qu'est-ce pour vous un bon commercial? Il m'a dit, un bon commercial, c'est un homme qui aime les gens. C'est tout à fait ça. (Témoignage d'un ancien responsable patronal de l'AFB).

Ce rapport au client est déterminant car, plus que tout autre figure professionnelle de la banque, le commercial est porteur d'une relation à l'argent. La valeur apportée à la qualification de son travail découle de cette relation, c'est-à-dire tout ce qui concerne les valeurs de confiance et de responsabilité. Ce rapport à l'argent renvoie, chez les autres salariés comme chez les clients, à une représentation très particulière de cette figure.

21. Nomenclature des emplois des établissements de crédit, Annexe de l'enquête sur l'emploi au 31 décembre 1996, Direction des études et de la stratégie de l'AFB, octobre 1997.

En 1971, avoir un compte en banque, c'était déjà un signe de reconnaissance. Ma sœur a eu son premier compte en banque parce qu'elle travaillait dedans. Quand je suis entré à la Générale, ma mère n'avait toujours pas de compte en banque, c'était trois ans après que ma sœur y soit rentrée. En ce sens-là, il y avait une reconnaissance. Déjà, le fait d'être client, c'était déjà une reconnaissance par la banque d'accepter que tu sois client ou c'était parce que tu avais des sous. Il y avait une image autour du fait d'avoir besoin d'une banque, alors y travailler!!! Peu importe ce que tu y foutais, il n'y a personne qui savait ce que tu y foutais! Avec les autres professions, on a traîné ça et on le traîne encore, cette image de nantis, de privilégiés... Même si ça a évolué, pour beaucoup d'ouvriers, on n'a jamais été des travailleurs. À la limite, les fonctionnaires étaient plus des travailleurs que les employés de banque. (Témoignage d'un ancien conseiller de clientèle de la Société générale).

Jusqu'au début des années 1980, le conseiller commercial est payé pour ses qualifications professionnelles (formation initiale et professionnelle, expérience) lui permettant d'effectuer des démarches courantes de banques et de titres (c'est à quelque chose près la définition du gradé classe 3 de la grille de classification des conventions collectives de l'AFB et des Banques populaires). Nous avons précédemment vu que lorsqu'il vend des produits et services aux clients au-delà de l'objectif minimum qui lui a été fixé, il peut percevoir une rémunération complémentaire et variable (commissionnement ou prime de performance). Cette libéralité de l'employeur, ce complément non conventionnel, ne figure pas dans la grille de classifications et n'est que rarement négocié dans les banques avec les organisations syndicales. Elle dépend uniquement de la performance de l'agent, donc de sa capacité à mettre en œuvre les compétences requises pour occuper le poste de commercial. Nous sommes au cœur du processus conduisant des qualifications détenuës aux compétences requises.

Chez Neufilze, la fonction qui est valorisée, c'est la fonction commerciale. Mais le service administratif n'est pas dévalorisé parce qu'il est fortement informatisé. Autrement dit, il y a trois grandes catégories dans une banque : les commerciaux purs qui sont des gens au contact avec la clientèle et qui gèrent ; les spécialistes en fiscalité, en assurances, qui

sont des gens de haut niveau aussi et qui sont vraiment des techniciens et sont là pour vous épauler; et la partie administrative pure. (Ancien conseiller patrimonial).

Dans les années 1980, la concurrence pousse les banques à conquérir de nouvelles parts de marché tout en cherchant à développer leur chiffre d'affaires (produit net bancaire). Par voie de conséquence, des objectifs de production sans cesse plus ambitieux sont fixés aux commerciaux. Cette démarche modifie la constitution de la rémunération. Celle-ci est aujourd'hui composée de deux parties distinctes pour les commerciaux: le salaire annuel dit contractuel (contrepartie en francs du total de points conventionnels) et une partie en francs, variable d'une année sur l'autre, correspondant au montant perçu au titre de la performance commerciale (commissionnement, bonus ou prime de performance). Cette partie variable qui ne rémunère que les performances²² tend à devenir le principal moyen d'améliorer la rémunération. Les autres salariés (non commerciaux) sont progressivement confrontés à cette démarche. Ainsi, la performance atteinte compte de plus en plus au regard du travail habituellement exercé. On relèvera ainsi qu'avec la compétence, la fin justifie les moyens. Les syndicats n'ont pas su ou pu négocier ce virage, et l'on n'en trouve nulle trace dans la convention collective.

On est passé d'une notion où la banque ressemblait plus à une espèce de service public à une conception de recherche de rentabilité poussée à un niveau élevé. Autrement dit, ce qui intéresse, c'est ce qui rapporte. Et plus le client rapporte, plus il est intéressant. Chez Neufize, on avait ce qu'on appelait une fiche de rentabilité. Autrement dit, en informatique, on sait ce qu'un client coûte et rapporte à la banque. Tu vas trouver le grand patron pour lui dire que M. Durand veut une réduction de ses droits de garde. Il regarde la fiche de rentabilité pour voir combien il rapporte, et puis il voit par exemple que c'est le gendre de M. Untel, Pdg de la société Duchmol, alors on lui accorde. Pour tel autre, il t'explique qu'il n'a qu'à aller au Crédit populaire où la qualité de service est encore supérieure à la Poste. Mais il est certain que la clientèle haut de gamme est particulièrement soignée, d'autant plus qu'on s'y livre une concurrence

22. Ici, résultat des compétences mises au service de la rentabilité.

acharnée avec les assurances par exemple. (Ancien conseiller patrimonial de Neuffize Schlumberger Mallet).

- La figure du conseiller de clientèle n'est pas monolithique. Jusqu'aux années 1960, il est indifféremment affecté à tous les types de clientèles. À compter des années 1970, les banques distinguent les commerciaux affectés aux clientèles de particuliers de ceux qui sont affectés aux clientèles d'entreprises. L'entrée en force de techniques marketings et l'apparition d'une nouvelle catégorisation de la clientèle, importée des États-Unis, celle des « styles de vie²³ », contribuent à distinguer de plus en plus finement les clients selon leurs revenus, leurs patrimoines et leurs styles de consommation. À partir de ces classements, les banques déterminent des cibles adéquates et leurs besoins pour leur proposer des produits et services adaptés.

Dans la plupart des banques en 1998, la clientèle est classée grosso modo ainsi: les clients « particuliers » subdivisés selon le niveau de leurs moyens (la clientèle la plus fortunée est appelée « patrimoniale »), de leur endettement, de leur activité professionnelle ou de leur inactivité (retraités, rentiers); les « professionnels » (professions libérales, artisans, commerçants); les entreprises subdivisées selon leur taille ou chiffre d'affaires: très petites entreprises (TPE), PME et PMI, grandes entreprises; les « institutionnels » (associations, syndicats professionnels et de salariés, comités d'entreprise, mutuelles, assurances, organismes caritatifs, culturels, sportifs, culturels, etc.).

Les commerciaux sont affectés à ces segments de marchés accrédi- tant l'analyse selon laquelle les clients participent de fait au classement des salariés. Notre enquête, malgré les démentis officiels des banques, montre que ces clients sont eux-mêmes hiérarchisés dans la représentation socio-économique des banques. Une grande ou moyenne entreprise est perçue comme plus valorisante (notoriété) qu'une plus petite. Il en est de même pour un client patrimonial qu'un artisan, qu'un particulier à bas ou moyen revenu. Cette hiérarchisation du client hiérarchise à son tour les commerciaux. Ainsi, la mesure de leur travail (valorisation et hiérarchisation) dépend largement des clientèles qui leur sont affectées. Qui y a-t-il de commun entre le conseiller de clientèle qui doit retirer les moyens de paiement à un foyer endetté et le conseiller

23. En France, la typologie la plus célèbre fut créée par le psychosociologue Bernard Cathelat avec ses « sociostyles » du CCA.

de clientèle qui accorde généreusement à une entreprise l'exonération de commissions de mouvement ou d'autres frais? Ils font le même travail de relation avec la clientèle, ils sont tous confrontés à la société dans sa diversité, mais certains ont des relations valorisées, les autres non, certains ont des pouvoirs de négociation supérieurs à d'autres. Les enseignements de notre enquête confirment que, selon le type de clientèle à laquelle est affecté le conseiller commercial, il s'instaure une hiérarchie de fait, un lien étroit entre le type de clientèle affectée et la valorisation de la carrière du commercial. Ces éléments ne sont pas codifiés dans les grilles hiérarchiques de branches. Ils sont pourtant pris en compte de manière informelle dans les entreprises dans la mesure où le déroulement de carrière d'un conseiller dépend aussi du type de clientèle qu'il gère. Il suffit de jeter un regard sur certaines statistiques salariales ou même sur certaines grilles « confidentielles » de DRH pour constater qu'un conseiller de clientèle entreprise ou patrimoniale est mieux rémunéré qu'un conseiller de clientèle professionnelle et surtout qu'un conseiller de clientèle de type particulier.

Alors, il y a deux catégories, et c'est pour ça qu'il y a des segmentations de clientèles. Il est certain qu'il y a la clientèle tout-venant. Bon, naturellement, c'est malheureux à dire mais le petit gars qui ne gagne pas beaucoup, la relation elle ne va pas aller très loin, ça va être simplement de surveiller son compte. Par contre, avec la clientèle qui accède à un certain niveau et qui veut qu'on lui gère sa fortune, la relation va être très forte. (Ancien conseiller patrimonial).

– La figure de l'assistant commercial (ou technico-commercial) est relativement récente (fin des années 1980) et n'est pas commune à toutes les banques. On les trouve en général dans les établissements privilégiant un certain lien de proximité avec leurs clients et excluant des relations de type industriel (le client paye ou sinon il va voir ailleurs!). C'est pourquoi on n'en trouve aucune trace dans les classifications hiérarchiques de branches. Garant du bon fonctionnement administratif de la relation avec le client, il assiste le conseiller de clientèle en effectuant la plupart des opérations administratives découlant de la relation courante avec le client. Jusqu'aux années 1980, ces tâches étaient assurées partiellement par le conseiller lui-même (constitution et suivi des dossiers) et par des services administratifs spécialisés selon la nature des opérations. Donc, la notion d'assistant commercial n'existait pas au

sein d'une organisation du travail taylorienne (tâches dissociées, emplois fragmentés) où l'essentiel des salariés est classé «employé».

À l'époque, on allait au guichet, au contact avec la clientèle, on faisait le courrier, on avait les clients au téléphone, au guichet, on faisait le courrier, tout quoi... On vendait les actions en Bourse. (Syndicaliste au Crédit du Nord).

Dans les années 1980, une certaine polyvalence se développe par intégration horizontale (tâches d'un même niveau de complexité) et les emplois perdent de leurs spécialités. La polyvalence est l'expression aboutie du modèle de la compétence car ce ne sont plus les multiples connaissances détenues par le salarié qui sont payées mais seulement celles qui sont nécessaires au bon exercice du travail dans le poste du moment. Cette tendance s'accompagne, en parallèle, de transferts d'activités administratives des agences vers des unités centralisées, permis par l'informatisation des traitements. Ces mouvements, continus jusqu'aux années 1990, n'empêchent pas des réductions d'effectifs de ces centres toujours pour cause d'informatisation des traitements bancaires. Les banques ont finalement engagé un lent mouvement de rapatriement des traitements administratifs répétitifs des agences vers ces centres plus ou moins délocalisés. Ce qu'Olivier Bertrand et Thierry Noyelle soulignent en indiquant :

Cette organisation tend à être remplacée par une nouvelle division du travail, impliquant une réintégration des tâches et mettant l'accent sur la globalisation plutôt que sur la parcellisation des processus de travail²⁴.

Les conditions sont alors réunies pour favoriser l'apparition de cette nouvelle figure professionnelle, l'assistant administratif du commercial. Cet agent, polyvalent, va effectuer la plupart des opérations administratives liées aux relations avec le client, au sein de l'agence à partir de micro-ordinateurs. La réduction du nombre de niveaux de décisions sur les dossiers, leur polyvalence, et le raccourcissement des lignes hiérarchiques permettent à ces assistants d'accéder à des niveaux de techniciens («gradés» de la convention collective AFB).

L'assistant administratif est fréquemment en relation avec le client pour traiter ses besoins (commandes de chèquiers, cartes, virements, ordres de Bourse, renseignements...). Dans la représentation des autres

24. *Étude CER/OCDE*, p. 36, 1988, Éditions de l'OCDE.

salariés et des clients, il n'occupe cependant pas la même place que le conseiller de clientèle. Il reste perçu comme un agent administratif de niveau subalterne au point que certains aiment bien leur rappeler que l'assistant est celui qui « assiste ». Du point de vue de l'employeur, ce métier permet parfois à certains d'entre eux, après plusieurs années dans la fonction, d'évoluer vers celui de conseiller de clientèle. Ce sera le cas d'un certain nombre de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur qui viennent faire « leurs classes » dans ce métier avant d'exercer celui de conseiller de clientèle tandis que les autres y resteront de nombreuses années. Selon que l'agent envisage de sortir plus ou moins rapidement de ce métier pour aller vers celui de commercial, sa trajectoire professionnelle en sera d'autant plus valorisée.

Contrairement au conseiller de clientèle, l'assistant n'a pas d'objectifs de production. Sa rémunération résulte donc essentiellement de la mise en œuvre, maîtrisée et efficace, de ses qualifications et compétences dans l'exercice de son travail. Plus que le conseiller de clientèle, il est jaugé et jugé sur sa fiabilité dans l'exécution des demandes de la clientèle (la confiance que celle-ci accorde en fonction du faible taux de récriminations), sur la sûreté de ses connaissances et sur son savoir-faire pour se dépêtrer de situations inopinées. À l'instar du conseiller de clientèle affecté à différents types de clientèles (entreprises, particuliers, etc.), l'assistant qui lui est affecté est, pour partie, lui aussi spécialisé. Et, par voie de conséquence, leurs représentations font l'objet de hiérarchisations à tout le moins techniques : l'assistant du conseiller entreprises (ou professionnels, institutionnels) effectue des décompositions de bilans, traite les salaires, etc., ce que ne fait pas l'assistant du conseiller de clientèle « particuliers » ou « patrimoniale ».

QUAND LE CLIENT FAIT LA CLASSIFICATION

Nous avons précédemment analysé que l'évaluation du travail d'un conseiller ou d'un assistant porte sur les qualifications détenues et surtout sur la façon dont sont mises en œuvre les compétences requises pour tenir le poste. Leur évaluation porte tant sur la manière dont il atteint ou non les objectifs qui lui ont été fixés que sur le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des clients qu'il gère ou traite. Donc, l'évaluation du salarié résulte à la fois des compétences mises en œuvre et de la nature des rapports sociaux entretenus avec les différents types de clientèles. L'instrumentation du client influe donc indirectement

sur l'organisation du travail. L'entreprise est donc plus perméable aux influences de la société qu'elle ne le laisse paraître.

Il y avait quand même des questionnements sur le thème d'«à quoi ça sert ce qu'on fait?». On est passé du métier d'employé de banque générique où l'on plaçait des produits, on renseignait la clientèle, on aidait les gens, chacun avec sa propre expérience. Pour l'avoir vécu en agence, je me souviens très bien avoir consacré du temps à remplir des papiers pour des gens qui ne pouvaient pas les remplir, les aider dans leurs démarches. Tu étais un peu conseiller en tout genre, et la banque valorisait ses atouts aussi comme ça. Tu avais des campagnes de pub pas toujours basées sur le fric. Puis, on est passé à cette segmentation de la clientèle, et finalement elle était pour le salarié aussi de fait. Avant, tu avais un fonds de commerce et tant de clients quel que soit leur solde moyen. Maintenant, c'est fini. Il y a un fonds de commerce avec un bon solde moyen, il est réservé à l'un, ça crée des oppositions entre les uns et les autres. Cela renvoie à quoi l'on sert. Est-ce qu'on est là uniquement pour pomper le fric des mecs et le faire travailler un maximum sans se soucier finalement de la qualité du travail fait et de la qualité des produits que l'on propose à la clientèle? (Conseiller de clientèle au Crédit lyonnais).

Qu'est-ce qui fait alors question? On peut supposer qu'un salarié qualifié peut plus facilement mettre en œuvre des compétences exigées pour tenir le poste qu'un salarié moins qualifié. Mais, si ce ne sont plus les qualifications individuelles ou collectives qui sont reconnues et payées, mais les compétences pour occuper un poste, on peut postuler que ce passage des qualifications aux compétences contribue à faire disparaître une sociabilité codifiée au profit d'une mise en concurrence entre salariés pour répondre aux «sollicitations» de la rentabilité.

On trouve la trace de ce questionnement dans les domaines de la formation et de l'évaluation des salariés. Jusqu'à la fin des années 1980 étaient mis en œuvre des plans de formation collectifs déclinés individuellement ensuite. À partir des années 1990, la plupart des banques ont mis en place des PFI (plan de formation individuel) déclinés ensuite en plans collectifs, destinés à favoriser la réalisation des objectifs individuels de chaque salarié et contribuant ainsi à le dissocier encore plus du collectif de travail. De même, les banques ont abandonné le système

de notation (prévu dans la convention collective) au profit d'un système d'évaluation intitulé dans certaines banques EPI (entretien personnalisé individuel). Là, y sont évalués les compétences mises en œuvre, les points forts et faibles, les formations nécessaires et le degré de mobilité du salarié. À aucun moment ne sont prises en compte les formations acquises (initiales ou permanentes), l'expérience et l'ancienneté (éléments constitutifs de la qualification).

Je vais prendre une image. Quand on a mis en place, ce qui n'a jamais marché d'ailleurs, la direction participative par objectifs, on a laissé tomber au fil des années le participatif, ce qui est devenu la direction par objectifs, et l'on a mis parallèlement en place des systèmes d'appréciation. Et, pour que ça marche, on a toujours dit (*on*, ce n'est pas le seul secteur bancaire) partout qu'un système d'appréciation ce n'est pas fait pour apprécier des augmentations de fin d'année. C'est fait pour apprécier les compétences et le potentiel du personnel d'une entreprise afin de savoir comment gérer au mieux ces potentiels au profit des deux parties. (Ancien responsable patronal de branche).

Obliger une fois par an un supérieur hiérarchique à discuter avec son collaborateur sur les compétences requises pour le poste, les formations permettant de les améliorer et de discuter, non pas à la tête du bonhomme en lui disant : écoutez, cette année, vous avez de mauvais résultats ! Ah bon, j'ai de mauvais résultats ? Oui, hier Mme Untel a hurlé au téléphone, etc. Là, on discute avec un outil de dialogue, avec des bases. On vous dit qu'il faut évoluer dans ce poste parce qu'il ne faut pas y rester très longtemps. Moi je trouve que c'est un plus énorme au lieu de l'évaluation rituelle de fin d'année où c'est l'impression des quinze derniers jours qui l'emporte, ce qui n'a aucun sens. Donc, c'est évident qu'on crée un outil bien meilleur que le précédent, même si la plupart des salariés voient ce type de discussions avec inquiétude dans un environnement où l'on diminue les effectifs. (Autre ancien responsable patronal de branche).

On serait donc passé d'une période où dominait la « logique qualifications » à une période où domine la « logique compétences ». La classification de la branche AFB intégrait encore en 1998 ces deux logiques, en particulier les savoirs élargis nécessaires à la réalisation du travail, qu'ils

soient ou non requis. En revanche, dans l'entreprise, n'est aujourd'hui connu et rémunéré que le travail requis, le seul travail consommé. Cela dit, quelle que soit la logique dominante, l'évaluation du salarié dans l'entreprise reste un moment de conflictualité latente faute d'outil de mesure objectif et accepté par tous. Aujourd'hui, les catégories de la grille de classification de branche connaissent une dévalorisation de leurs positions et rôles dans le travail productif. La déconnexion entre l'ordre représenté par la classification de branche en vigueur et un nouvel ordre hiérarchique dans lequel l'individu prime sur le collectif et où chacun devient plus astreint par le travail montre bien que ce qui se joue est le passage d'un rapport de domination marqué par la « qualification » à un rapport de domination marqué par la « compétence ».

SOYEZ PLUS AUTONOMES POUR ÊTRE PLUS DÉPENDANTS !

L'absence de renégociation des grilles de classification (hormis la branche du Crédit Agricole²⁵) accentue ce sentiment d'instabilité et sanctionne le dépérissement du champ du professionnel au profit de celui de l'entreprise. La crise de la négociation conventionnelle dans les branches du secteur bancaire est aussi le reflet de l'échec du compromis classificatoire. Si les classifications correspondent à une cristallisation de l'organisation du travail à une époque donnée, elles sont aussi le reflet de rapports de pouvoir entre les différentes catégories sociales de salariés.

Il y avait une hiérarchie établie en 1947 avec une logique dans laquelle le salaire de base correspondait à un emploi. On pouvait avoir des augmentations personnelles, des points avec un plafond. Sans cela, il n'y avait plus de contrainte pour les patrons, le salaire étant personnalisé. Pour un même travail certains avaient un salaire double d'autres. Donc pour un même travail et une même ancienneté il y avait des décalages anormaux. Quand on a signé cette

25. Au sein de la branche du Crédit Agricole (74 000 salariés), un accord du 1^{er} octobre 1996 sur la classification et la rémunération des emplois est signé par presque tous les syndicats. Le nouveau dispositif est basé sur deux notions (niveau d'exigence de l'emploi et existence de familles professionnelles) qui croisées, identifient 44 fonctions repères et fonctions spécifiques. Les règles de rémunération reposent sur un salaire de qualification, produit des points de qualification (le coefficient) augmentés des points de qualification individuelle par la valeur du point. Globalement, cet accord sanctionne, avec l'aval des organisations syndicales signataires, la prépondérance des critères de compétences sur ceux de qualifications.

convention collective, on pensait qu'il ne fallait pas qu'il y ait de maximum de points car la convention collective étant un contrat collectif national, si on laissait au patron la possibilité d'augmenter comme il veut, de donner des points, sans toucher au coefficient de base, il reprenait sa liberté. La convention collective avait pour but justement de limiter le poids des patrons en matière de salaires. Il fallait négocier les salaires de base, c'est ça l'essentiel. Mais là les patrons, en distribuant des points, contentent les employés, divisent pour régner. Il n'y a plus de solidarité. (Syndicaliste CFDT retraité).

Or, si ce compromis classificatoire est déconnecté des réalités organisationnelles du moment, il perd de son efficacité sous les coups de boutoir des prescripteurs de normes (DRH, organisateurs, directions de réseaux d'agences) pressés de gérer les entreprises sans contrainte. Non seulement, ils détiennent le pouvoir d'évaluer, juger, classer les salariés, mais en considérant que leur travail n'a plus à être référencé à une classification conventionnelle, ils modifient de fait le compromis classificatoire à leur profit. En déstabilisant les représentations hiérarchiques sociales antérieures, ils assoient finalement leur pouvoir en modifiant en permanence les objectifs assignés, les concepts et les définitions.

Alors, j'en viens au problème de classifications. Notre classification à l'AFB, c'était une classification par emplois et par niveaux de compétences, il y avait un mélange des deux. C'était mal foutu, c'était du Parodi²⁶ sans être vraiment du Parodi, elle n'était pas parfaite. Aux premiers niveaux de la classification, c'était une véritable classification des emplois, et quand on arrivait aux niveaux cadres, c'était une classification en fonction de la qualification, censée être la qualification. Cette classification est devenue obsolète rapidement parce qu'elle était tellement souple qu'elle donnait aux établissements bancaires beaucoup de marges de manœuvre. Derrière cette classification, il y aurait dû y avoir, si on avait voulu qu'elle marche bien, notamment pour les emplois de cadres, un système d'évaluation des postes qui aurait permis finalement de coder un certain nombre de données, ce qui

26. Du nom du ministre du travail qui publia des décrets sur les conventions collectives et notamment les classifications basées sur le métier et l'expérience.

n'existait pas. (Ancien responsable patronal de la branche AFB).

L'enjeu «qualifications» devient donc de moins en moins lisible au profit d'une démarche d'évaluation de connaissances requises et de formations prescrites pour le salarié comme pour le client. Réapparait donc la question centrale de la valeur du travail, de son coût. Faire

«travailler» le client tout en réduisant l'espace de travail du salarié participe donc d'une réécriture de la société. Ainsi, lorsque la banque propose à son client un abonnement à un service minitel ou internet, elle l'oblige en fait à payer sa communication avec l'établissement et à réaliser, sans le secours d'aucun salarié, la quasi-totalité des opérations courantes (commande de chèquiers, de cartes, achat et vente de titres, ordres de virements, simulations de prêts, etc.). En lui fournissant une information économique et financière de plus en plus complète et fréquente, le client qui le souhaite, effectue une bonne part du travail de son conseiller financier. De même, la multiplication d'automates bancaires conjuguée au développement de la banque à distance (BAD) participe d'un mouvement visant à organiser une moindre fréquentation des agences bancaires, donc de moindres contacts visuels et au final encore à un peu plus de perte de lien social.

La pratique dans les entreprises s'éloigne ainsi des règles de la branche. Au niveau de cette dernière, le processus d'évaluation des emplois mêle étroitement références aux qualifications et à certaines compétences. Au niveau des entreprises, ce processus est devenu anachronique puisqu'il n'a fait l'objet d'aucune réactualisation faute de renégociation de la convention de branche, et les compétences mises en œuvre sont quasiment les seules prises en compte.

On appréciait chacun en fonction de sa propre sensibilité, de ce qu'étaient les définitions de compétences, entre guillemets, inscrites dans cette classification des cadres. Je parle essentiellement des hauts gradés et cadres, pour les employés c'était différent. On s'est très vite rendu compte que cette classification permettait la souplesse que les établissements recherchaient. Alors, il n'y avait pas de raison particulière pour qu'on la modifie. Pourquoi de la souplesse? Pour pouvoir répondre à l'évolution du mode de fonctionnement et des métiers car ceux d'aujourd'hui n'étaient pas les mêmes

que ceux de l'origine de la classification. (Ancien responsable patronal de branche).

La remise en cause de la classification de branche dans les pratiques d'entreprises se double d'une remise en cause plus générale du rôle de la branche au regard des entreprises. Cela ne signifie pas qu'un nouveau modèle s'impose. Mais divers indices laissent à penser que derrière la référence aux seules compétences, se profile un nouveau modèle en gestation dont la dénonciation de la convention collective AFB pourrait accélérer l'éclosion, même si la négociation a repris sur le terrain de la classification fin 1998 et se poursuivait tout au long de l'année 1999.

Reprenons le cas du commercial pour lequel l'évolution des appellations est éclairante. Dans la grille de classifications AFB, il se nomme « démarcheur » (gradés effectuant des « démarches courantes de banque et de titres » ou bien « cadres commerciaux »). Dans les entreprises, le « démarcheur » dont la mission s'apparente à celle du prospecteur « tireur de sonnettes », devient au fil des années le « chargé » de clientèle (renvoyant explicitement au portefeuille de clients dont il a la « charge »), puis le « conseiller » de clientèle (années 1990 qui privilégie la notion de conseil). On serait tenté d'y voir un enrichissement de la qualification, mais faute d'actualisation de la grille de classification de la branche, ce type d'évolution n'est pas pris en compte.

L'assistant commercial, bien que son appellation remonte aux années 1980, n'est pas repris dans la classification AFB. Il est en général assimilé à un agent effectuant des activités administratives et techniques en relation avec l'activité commerciale. Il sera donc classé dans une plage correspondant aux classes 2 et 3 (soit 4 coefficients) de la catégorie « gradés ». Quant au conseiller commercial, toujours par assimilation, on le trouve dans une plage couvrant les niveaux hiérarchiques allant de la classe 3 à 4 pour les gradés et 5 à 7 pour les cadres (soit un total d'au moins huit coefficients). La majorité d'entre eux est classée comme techniciens (gradés). En conséquence, il n'existe plus de classification particulière pour ce type de figure professionnelle d'autant que la spécialisation des marchés et la segmentation de la clientèle ont accentué la hiérarchisation des commerciaux : un conseiller « entreprises » ou un conseiller en « patrimoine » sont souvent mieux classés qu'un conseiller « professionnels » ou « particuliers ».

Cette hiérarchisation a une double origine :

- C'est d'abord le degré de spécialisation, de techniques sophistiquées intégrées dans le métier. Il est par exemple demandé au conseiller entreprises une plus grande maîtrise dans l'analyse financière des entreprises qu'au conseiller professionnels avec ses artisans ou commerçants.

- Ensuite, le conseiller entreprise (ou bien le conseiller en patrimoine) sera fréquemment en situation d'effectuer des placements de montants élevés (plusieurs millions d'euros ou de francs) de nature simple (OPCVM, fonds communs de placement, actions, obligations) ou plus complexes (bons à moyen terme négociable, accès aux *Swaps* et au *Moneyp*, opérations financières spécialisées sur les marchés financiers, en général réservées à des montants assez élevés soit plus de 5 millions de francs, etc.) alors que le conseiller professionnels ou particuliers ne traitera plutôt que des opérations simples et de montants plus faibles.

Avec l'usage non contractuel de la notion de compétences, la hiérarchisation des classes (2, 3, 4...) ou catégories (employés, gradés, cadres) de la convention fait place à une hiérarchisation des fonctions et partant des métiers ayant pour corollaire la dévalorisation relative des emplois de techniciens et de certains emplois de cadres. Elle se définit d'abord comme un rapport social de dépendance aux prescriptions du management, que l'on pourrait énoncer par une formulation du type: «Soyez plus autonomes pour être plus dépendants!» doublée d'un discours patronal et parfois syndical sur la nécessaire coopération entre individus et unités de travail. La soumission aux règles, à la technique, prend toujours le pas sur l'autonomie (compétence pourtant requise).

QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES : UN COUPLE TOUJOURS ORAGEUX !

Au fil du temps, toutes sortes de compétences mises en œuvre par les salariés ont été tellement banalisées que le management les considère comme parties intégrantes du contrat de travail n'ayant donc plus à être payées spécifiquement. Ce mouvement de banalisation met en exergue les compétences les plus pointues, les plus indispensables pour l'entreprise et fait des autres compétences des éléments de souplesse dans la gestion des carrières dans lesquelles le management puise selon ses besoins. Quant aux qualifications plus précisément codifiées, à cause de leur caractère de fixité, de stabilité, elles sont perçues par le management comme un frein à un usage extensif de la plupart des compétences.

En 1985, à partir du moment où ils mettaient en place une politique de sélectivité dans l'entreprise, qu'ils ont intensifié

au fil des années, ils ne pouvaient plus tolérer un protocole rigide (avec certaines automaticités, pas totales loin s'en faut) assez complet, qui répertoriait toute une série de postes. C'était à l'encontre même de leur politique de sélectivité. Ils voulaient quelques postes repères et des fourchettes de classification, de la souplesse et de la mobilité. (Syndicaliste négociateur de protocoles de classifications au Crédit du Nord).

Au-delà de cette question sur l'usage respectif des qualifications et des compétences dans l'évaluation globale du travail, la valorisation du travail bancaire s'apprécie dans le rapport au client, mais elle est peu prise en compte dans l'évaluation du salarié et pas du tout dans sa classification. Un discours positif sur le client est tenu par les directions, mais ce qui permet au salarié d'établir un lien entre travail et société (le client est aussi un actif, un consommateur dans la société, le client confie au banquier une part de son activité, de sa vie) est exclu des critères d'appréciation de ses qualités lors de ses entretiens d'évaluation. Il y a donc rejet ou au mieux relativisation de cette valeur ajoutée au travail. En termes de rémunérations, la relation efficace avec le client n'est pas considérée comme une valeur explicite. Le discours managérial demande aux agents d'être au sommet de la qualité dans la relation client, mais tout effort pour organiser ce lien de fidélisation est nié puisque seul compte le résultat financier de la relation clientèle, la performance.

Sur les produits et services, on est passé d'une vente de produits à la *priorité* au client avec des politiques de segmentations dont le contenu est différent selon les banques mais est à peu près la même chose. C'est à relier aussi au concept de rentabilité. Quand on dit «priorité au client», il faut comprendre priorité à la tarification. On se donne des oripeaux humanistes en disant que l'on donne de l'attention aux clients... (Ancien administrateur salarié de la BNP).

Dans cette acception, l'enjeu est de savoir si un emploi contribue à quelque chose ou garantit quelque chose. C'est la reprise d'un vieux débat engagé lors de la mise en œuvre de la méthode Hay de cotation des critères d'emploi. Dans ce système, celui qui garantit est gagnant car il est jugé seul responsable alors que celui qui contribue doit partager les fruits de son apport. C'est ce que nous avons expliqué précédemment à

propos de la hiérarchisation entre types de conseillers. Cette hiérarchisation implicite s'exprime aussi par le type de locaux occupés dans les agences. Le conseiller de clientèle particuliers est souvent dans un box ouvert, accessible, alors que le conseiller professionnels ou entreprises est plutôt dans des bureaux fermés.

La référence à la qualification semble renvoyer à une société plus segmentée où la plupart des questions posées dans le champ des relations professionnelles sont définies par des règles. La qualification serait alors une manière de lire la valeur du travail à partir du contrat passé à une époque donnée entre patronat et syndicats, et à l'aune de ses éléments constitutifs comme la formation professionnelle, le diplôme, l'expérience. Mais, cette lecture est jugée trop rigide pour le management qui préfère un processus où la valeur du travail est individualisée à partir des besoins de la banque. Le nouveau modèle patronal qui tente de s'imposer passe donc par un contrat collectif (la CCN de l'AFB) réduit à la portion congrue où ne sont plus fixées que des règles de méthode afin de laisser chaque entreprise libre de gérer sans contrainte ses rapports avec les salariés.

C'est pour ça que notre grille de classification, à l'époque, on l'avait basée pour beaucoup sur la reconnaissance de la qualification individuelle à travers les diplômes, à travers certaines choses, comme l'ancienneté qui est un des éléments de reconnaissance de la qualification. Un système de notation qui permette de valoriser, je crois que c'est aussi une grande question, on est dans un système complètement con où l'on note les gens, comment et qui? Il faudrait réfléchir à ça de manière beaucoup plus profonde. Donc, une réelle grille de classification doit permettre la reconnaissance de la qualification individuelle, un déroulement de carrière et favoriser le développement individuel et collectif dans l'entreprise. (Secrétaire général de la CGT-Banques).

Et de fait, dans la branche AFB, ce qui relève de la qualification dans la grille de classification reflète un compromis social datant des années 1950 à 1970, alors que les critères de la compétence sont l'expression de rapports sociaux plus récents mais non codifiés paritairement pour la plupart. Ces critères de compétence répondent plus directement aux objectifs et besoins des employeurs à la recherche d'une disponibilité forte des salariés dans le cadre d'une organisation du travail privilégiant

au maximum la flexibilité. Cette démarche trouve une limite lorsqu'il est expliqué aux salariés qu'ils ne sont jamais totalement compétents et que le contraire de la compétence n'est pas la qualification mais l'incompétence. Pour échapper à celle-ci, ils devront donc s'adapter en permanence, être de plus en plus flexibles pour espérer atteindre le seuil de compétence.

Le modèle de la flexibilité tend à se généraliser dans ce domaine comme dans d'autres jusqu'à atteindre ce que Patrick Rozenblatt appelle «le juste rapport²⁷» dans l'instant. Le travail est toujours payé, mais il est évalué différemment. On tente toujours de mesurer les qualités physiques et intellectuelles du travailleur. Mais ce qui différencie les deux notions, c'est l'écriture du mode de cristallisation, c'est ce qu'on va payer, dire payer, c'est la façon de mettre en scène qui change.

Écoutez, lorsque j'entends qualification, je pense immédiatement à classification. Quand j'entends compétence, je pense à efficacité dans le travail, voilà ma déformation de l'AFB, voilà ce qu'elle m'a donné. Alors je sais que ce n'est pas tout à fait ça, mais mon expérience bancaire est telle que lorsque quelqu'un abordait le problème de la qualification, on se disait oh la, la, ils vont nous parler classification. Quand on parle compétence, nous, on voit efficacité dans le travail. Même si je sais que sociologiquement, il y a des différences importantes. (Ancien responsable patronal de la branche AFB).

En conclusion, si les qualifications sont une cristallisation des savoirs et des expériences, les compétences, parce qu'elles relèvent de finalités liées à la performance et à la rentabilité, prennent la forme d'un dépassement de cette cristallisation découlant de la domination du capital²⁸ et donc du discours des prescripteurs de normes. «Qualifications» et «compétences» s'apparentent donc, dans l'esprit des partenaires sociaux, à un couple orageux. Le passage de l'un à l'autre ne va pas sans conflits. Il traduit la réticence, voire la résistance des salariés à passer d'une situation de cristallisation où les repères sont balisés, codifiés, hiérarchisés, à une situation d'incertitudes où les repères conventionnels s'estompent et où la débrouillardise individuelle prend le pas dans le

27. Voir le texte de Patrick Rozenblatt dans cette même partie.

28. La notion de «capital» doit être lue ici au sens marxien du terme, c'est-à-dire un terme générique désignant la sphère des détenteurs du capital possédant les instruments de travail.

cadre d'objectifs incertains à atteindre. Les idéalistes à l'utopie béate pourraient appeler de leurs vœux un compromis dans lequel des règles de reconnaissance des compétences nécessaires à l'entreprise et un droit à la qualification pour le travailleur, sorte de patrimoine professionnel, seraient codifiés dans les grilles de classifications conventionnelles.

En réalité, on peut supposer que, dans le cadre de l'intégration européenne, les principes dominants des pratiques anglo-saxonnes, basées sur l'exploitation des seules compétences utiles à la production du moment, vont se généraliser dans la sphère bancaire française. De même, l'émergence d'une pratique organisationnelle, à l'échelle européenne pour les plus grands établissements, séparant ce qui est de la production (définition de produits-services, traitements administratifs centralisés, etc.) de ce qui relève de la distribution (réseaux d'agences) risque de rendre complètement caducs les actuels compromis classificatoires.

Deux ans après sa dénonciation par le patronat des banques AFB, l'une des plus anciennes conventions collectives de branche encore en vigueur (47 ans) rend l'âme en février 2000. Une nouvelle convention est finalement signée le 10 janvier après maintes manifestations, grèves et de très difficiles négociations, par ailleurs pour le moins bâclées. En effet, alors que la plupart des professions mettent deux à trois ans pour négocier un texte fondateur, l'AFB le fait en moins de 5 mois. À s'en tenir aux commentaires internes, issus du monde syndical, cette signature n'est pas allée de soi, alimentant de vives controverses dans la plupart des fédérations de la branche. En revanche, dans le monde patronal, l'autosatisfaction est difficilement camouflée.

La nouvelle grille de classification qui entre en vigueur est fondée sur de très classiques critères visant à classer 23 emplois-repères. Ils serviront à établir en parallèle des salaires minima annuels de branche en rupture totale avec l'ancienne grille de classification dans laquelle l'évolution du prix du point s'appliquait à la totalité du salaire contractuel.

Qu'est donc devenu l'appel aux employeurs et aux syndicats à s'entendre sur des règles combinant reconnaissance des compétences exigées par les entreprises et droit à une qualification des salariés reconnue et payée? Il faut se rendre à l'évidence qu'il n'a guère été entendu. Deux organisations syndicales ont tenté de le promouvoir (CFDT, CGT) sans débouché suffisamment tangible.

Au final, la logique «compétences», très largement maquillée en logique «performance», l'a emporté sur le choix prônant l'équilibre entre

reconnaissance, paiement des qualifications et mise en œuvre maîtrisée des compétences. Le salarié de la banque est donc un peu plus confiné dans l'espace restreint de la performance. S'il s'y refuse il n'a plus que le choix entre être «rejeté» ou être «jetable». Le «mirage de la compétence» trouble là l'image d'une réalité complexe de l'être Employé.

LÉGENDES ET VALEUR DU TRAVAIL

PATRICK ROZENBLATT

Nous vivons indéniablement une époque où configurer la valeur du travail est redevenu – mais a-t-il jamais cessé de l'être? – un enjeu central constitutif des rapports sociaux. Faire d'emblée cette proposition, c'est postuler que durant un certain temps il a pu y avoir un relatif accord entre acteurs institutionnels (État, patronats, syndicats) sur les cadres conceptuels de l'évaluation et sur leur inscription au sein des conventions collectives ou des grilles propres aux secteurs publics, alors même que l'irréductible conflit sur les résultats de leur mise en œuvre, et plus précisément sur le niveau nominal du salaire, ne cessait d'animer la confrontation sociale. C'est également postuler, de part et d'autre, l'existence d'une non-priorité à la contestation de l'ordre hiérarchique professionnel rendant compte d'une représentation légitimée de la qualification du travailleur dans le cadre de la division sociale du travail. C'est enfin poser comme hypothèse que si les compromis de ce type n'ont désormais plus cours, c'est qu'un autre type de dialectique traverse les relations qu'établissent entre eux les différents sujets par rapport au travail et à l'établissement de sa valeur¹.

Mon propos est de m'attaquer précisément à la validation de l'ensemble de ces présuppositions en cherchant à construire un cadre pertinent pour lire un processus de transformation des relations professionnelles et des compromis classificatoires qui ne se limite pas à l'analyse des rapports de force, au poids des technologies et aux variations existantes sur les marchés de l'emploi. En prenant comme base d'observation les entreprises publiques sur lesquelles portent certaines de mes enquêtes (EDF, La Poste, Air France) je propose de mettre cette

1. F. Eyraud et P. Rozenblatt, *Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, Paris, La Documentation française, 1994.

problématique à l'épreuve en questionnant le sens des différents «compromis classificatoires» qui y ont été établis depuis la fin du deuxième conflit mondial. Comment se sont-ils construits, au sein de quelles configurations professionnelles? Comment ont-ils contribué à la cristallisation de modèles professionnels édictant une représentation mythique du travail et du travailleur? Quels acteurs ont fait prévaloir leur vision du monde et sur quels registres (organisation et évaluation du travail, technologies et produits, statuts – type de contrat mais aussi rapport aux temps sociaux, missions)? Dans quelles conditions, autour de quels enjeux et par quelles forces sociales ces compromis ont-ils été remis en cause? Où en est-on aujourd'hui par rapport à ces fables sur le travail propre à chaque entreprise? Ces questions conduiront mon approche, mais il convient, avant de les travailler, de dérouler le cadre et les outils de cette problématique. Ils nous permettront notamment de mettre en évidence le sens de la confrontation opposant les formes de mise en valeur s'appuyant sur le concept de qualification aux formes privilégiant le concept de compétence.

SAISIR LA VALEUR DU TRAVAIL AU SEIN D'UNE CONFIGURATION PROFESSIONNELLE

Pierre Naville, dans son *Essai sur la qualification du travail* nous enjoint de lire la valeur du travail à l'aune des valeurs hégémoniques existantes dans différents registres de la société. Pour cet auteur, en effet :

La qualification des travaux se réfère à l'aspect hiérarchique des structures sociales, à la forme d'existence productive dans laquelle les données technico-économiques résistent en quelque sorte au désir de valorisation individuelle, d'où résulte un jugement social sur la valeur comparée des travaux, une échelle comparée des capacités, des mérites et des pouvoirs².

Il nous livre ainsi des clés de lecture pour saisir la confrontation que le capital et les travailleurs ne cessent de développer pour établir le prix du travail et les rapports hiérarchiques de pouvoir dans lesquels leurs relations se nouent. De sorte que les formes de cristallisation issues des rapports de force (codifications, catégories, acquis légaux et conventionnels) ne gardent sens que dans un mouvement permanent

2. P. Naville. *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956, rééd. Paris, Syllepse, 2012.

de réévaluation des positions relatives tenues dans les organisations productives au regard de la valeur que leur accorde un certain état de la société.

Pour le dire autrement, l'entreprise, même appréhendée au sens le plus large en y intégrant dorénavant les rapports aux clients, n'est pas un en soi, une forteresse, où pourraient s'analyser le travail, sa valorisation, sa hiérarchie et sa métamorphose. C'est pourquoi, pour tenter de trouver une trame explicative permettant d'appréhender le récit de l'histoire en train de s'écrire, nous proposons d'établir un autre cadre de représentation que nous dénommons configuration professionnelle³. L'écriture d'une configuration professionnelle constitue une tentative de lier dans un même espace relationnel mouvant l'homme au travail et ses outils, les produits qu'il fabrique ou les services qu'il rend, et pour qui il le fait, les marchés sur lesquels ils s'écoulent, les institutions, les espaces et les règles dans lesquels ces interactions sont enserrées. Cette mise à jour, explicite, s'approche des efforts que tout participant à une forme sociale fait, implicitement, pour comprendre sa position dans un espace et pour orienter, en conséquence, son action par rapport à tous ceux avec lesquels il entre en relation.

Précisément, dans le cadre du travail salarié, l'enjeu est d'écrire l'espace dans lequel les agents situent leur activité et s'engagent à respecter certaines formes, socialement légitimées mais porteuses de tensions et conflits potentiels, quand ils se lient à une entreprise et acceptent d'y être catégorisés et classés. En quelque sorte, l'exploration d'une configuration professionnelle est une tentative de formalisation de l'opération de décodage des rapports sociaux de valorisation dans lesquels les agents sont ou peuvent être impliqués et qui vont bien au-delà des frontières juridiques définissant strictement l'entreprise.

Comment entre-t-on dans une entreprise particulière et comment se situe-t-elle dans un environnement dont les limites sont à définir en fonction de ses spécificités sociales? Comment y valorise-t-on les diplômes et la formation permanente? Comment hiérarchise-t-on les différents métiers dans les différents services? A-t-on intérêt à être polyvalent et mobile? Comment sont réglées les relations hiérarchiques qui s'établissent entre sexes et catégories? Quel est le prix social d'un

3. Cette construction méthodologique est redevable à la sociologie de Norbert Elias et à son approche de la société comme configuration d'individus, *Qu'est-ce que la sociologie?*, Paris, Pocket, 1997.

changement de filière ou d'un changement de catégorie? Quel rôle jouent les rapports de socialisation dans l'avancement professionnel? Quel lien existe-t-il au syndicalisme et quel impact ce dernier a-t-il sur la conscience des personnels et sur la stratégie de l'entreprise? Quels rapports sont entretenus avec l'environnement (bassin local, branches, marchés...) et avec les institutions professionnelles et politiques?...

Chaque élément apporté en réponse à ces interrogations, que l'on peut enrichir en fonction de la relation sociale plus particulière que l'on cherche à éclairer, fournit un point de repère ne prenant pleinement sens que lorsqu'il est analysé dans ses rapports à tous les autres. L'essentiel est de fournir un cadre général pour situer des situations particulières, et dire les règles, formelles mais aussi implicites, qui lient une situation quelconque au «grand tout» de la configuration.

Par exemple dans le cas d'Air France, l'écriture de la configuration professionnelle passera⁴ par la mise en congruence de plusieurs variables et par l'analyse du sens et des valeurs qu'elles portent à un moment donné dans l'espace spécifique du transport aérien :

- Ces variables ont à voir avec le travail, tel qu'il s'organise pour établir les services rendus et leur mode de mise en œuvre.
- Elles se rapportent au statut de l'entreprise et aux statuts des personnels qui s'inscrivent dans l'espace du service public en voie de privatisation.
- Elles concernent le cycle de vie de l'entreprise et les relations qu'elle tisse avec la concurrence économique et son environnement pris au sens le plus général, dans le cadre du développement de la mondialisation du transport aérien et des dimensions sociétales qui lui sont liées (représentation des déplacements aériens, rôle de la vitesse, conditions d'accès aux régions de la planète et à leurs cultures, choix du statut public ou du statut privé...).

L'écriture d'une configuration professionnelle trouve donc son plein sens dans sa capacité de mise en correspondance et en ordre de situations de travail contrastées. Son intérêt majeur est de situer les rapports qui se nouent entre les agents et l'entreprise, dans le cadre d'un processus relationnel dans lequel les deux sujets observés ne cessent de se transformer sous l'influence des confrontations qui traversent plus

4. Ce cadre particulier est assez proche de celui qui peut être développé pour ces autres entreprises publiques que sont EDF-GDF ou La Poste.

largement les questions de la division sociale du travail dans la société. Pour autant, considérer le processus pour en comprendre la dynamique ne doit pas amener à occulter l'ensemble des formes institutionnelles qui en permanence tentent d'établir des comportements conformes aux règles qu'elles valorisent. C'est ce qui nous conduit à construire un autre outil essentiel d'analyse, le modèle professionnel, que nous confronterons régulièrement à celui de la configuration. En effet, la construction d'un modèle professionnel tend à formaliser un état de cristallisation du mouvement perpétuel animant la configuration. En quelque sorte, écrire un modèle professionnel, en s'appuyant sur l'état des règles et des institutions existantes, voire déjà dépassées, permet, dans le cadre des rapports de travail d'une configuration, de dresser une représentation cristallisée d'une réalité mouvante, comme nous le faisons quotidiennement pour agir spécifiquement dans un espace donné. L'outil d'analyse permet d'évaluer le poids des formes mythiques autour desquelles on peut décliner un modèle fondateur, de saisir pour certaines la permanence de leur influence, et d'établir leur rôle dans les possibles «modèles novateurs». Il permet également de saisir les formes modernes autour desquelles les acteurs de la configuration s'affrontent quand certains d'entre eux cherchent à établir de «nouvelles vérités» afin de rendre intemporelles, c'est-à-dire «naturelles», certaines réalités. Travailler à construire un ou des modèles au sein d'une configuration professionnelle fournit ainsi l'avantage de saisir certaines valeurs qui traversent le temps, sans changer de dénominations mais avec parfois d'énormes glissements de sens, tout en servant de référence constante à l'établissement des relations sociales. À l'instar des systèmes de classification professionnelle qui établissent un ordre hiérarchique fait pour durer face à une réalité quotidiennement changeante, l'écriture de modèles professionnels vise à mettre à jour les représentations hiérarchiquement dominantes à une époque donnée dans la configuration et permet de situer par rapport à celle-ci, dans la durée, les convictions et les stratégies de l'ensemble des individus et des acteurs sociaux intéressés à son évolution.

C'est à partir de ces instruments que nous allons tenter de saisir les enjeux et le processus conduisant, dans la construction des hiérarchies de travail et dans la légitimation des pouvoirs, du paradigme de la qualification à celui de la compétence. De l'ordre social sous-tendu par la qualification à l'ordre social sous-tendu par la compétence, quelles

transformations sont donc à l'œuvre et comment pénètrent-elles les configurations professionnelles observées? Pour tenter d'initier une réponse à ces interrogations, on peut chercher à comprendre pourquoi le concept de qualification, hier hégémonique pour mettre en valeur le travail, tend à être aujourd'hui remplacé par celui de compétence.

CHANGEMENT DE PARADIGME ET ENJEUX DE SOCIÉTÉ

Les mots nous disent beaucoup de ce qui éloigne dans un mouvement dialectique les deux paradigmes.

- *Qualification* dérive de la racine *qualis*, quel, c'est-à-dire déterminé, précis. En quelque sorte, quand il écrit son essai sur la qualification du travail, Pierre Naville cherche à saisir la valeur de ce qui est précis et qui renvoie, selon les travaux, à l'identification de qualités requises cristallisées dans des nomenclatures objectivantes pour des espaces dépassant théoriquement l'atelier, l'entreprise voire la branche professionnelle. Et lorsqu'il s'agit de comprendre la hiérarchie des valeurs, il cherche à progresser en référence à «la qualification des travaux», car dit-il «la qualification ne peut jamais être saisie en elle-même», tant elle correspond à la fois à des savoirs et à des pouvoirs.

C'est dire que cette appréciation de la valeur qui traduit l'état d'un rapport de multiples rapports sociaux est un artefact, une forme de cristallisation d'un compromis social qui tend à stabiliser l'ordre hiérarchique dans un temps long opposable aux multiples demandes de revalorisation.

- *Compétence*, du latin *compētentia*, rapport, est un mot énonçant la notion de juste et d'adéquat. D'où une hypothèse sur le recours à ce vocable dans la mise en valeur des rapports de travail sommés de s'ajuster en permanence pour rester contractuellement idoines par rapport aux injonctions de la flexibilité. Cette notion permettrait alors de traduire, le plus économiquement possible pour le capital, la valeur de chacun dans des cadres mouvants, ceux construits désormais unilatéralement par la hiérarchie managériale, se justifiant par l'incessant remodelage tant des agencements du couple technique-agent que par les délimitations changeantes de la mission à remplir pour servir commercialement les clients. On peut alors difficilement imaginer, si cette hypothèse a du sens, une forme objectivant la valeur d'un juste rapport au-delà du cercle de ceux qui travaillent directement ensemble, d'où la fin annoncée des classifications de branche et même d'entreprise, sous leur forme de grille

salariale fondant une référence minimale, niveau de qualification par niveau de qualification, et leur maintien uniquement comme référent méthodique aux fins d'utilisation par le management au local. Il devient, dès lors, incongru d'inclure la mesure de ce juste rapport dans un mouvement linéaire progressif de qualification tant il se modèle à l'aune des besoins requis par la mission au-delà des contraintes segmentant, voire freinant, les mises en coopération dans le travail.

Toujours à titre d'hypothèse, ce que valorisera dorénavant le management c'est la mesure d'un rapport de confiance où il est convenu que le travailleur accepte, en fonction des besoins de la production, de se laisser saisir par «l'offre de travail», comme disent les économistes. Forme de cristallisation fragile, elle confère à tout agent, faute de perturber l'organisation, un rapport d'homme de confiance se devant de concéder aux nécessités configurant quotidiennement le réajustement du juste rapport. Les rapports à l'urgence et à la fluidité des marchandises et des services, requis par l'organisation du travail, pénètrent alors profondément, et semble-t-il inexorablement, les vécus des travailleurs sommés d'être adéquats à l'offre ou appelés à se démettre immédiatement de leur mission.

On débouche alors, au moins en France, sur un paradoxe intéressant lié à ce mouvement important de valorisation qui croît à l'aune de la compétence. En effet, on y conserve un ordre hiérarchique segmenté par les vieilles divisions catégorielles protectrices d'une division sociale du travail cultivant une segmentation durable. Et pourtant, sur le terrain du travail vécu, il est de plus en plus postulé que toute activité collective requiert pour son efficacité la possession d'un ensemble de qualités, étendu dans les champs du travail matériel et immatériel, qui se doit d'être enrichi en permanence par une amélioration, quantitative et qualitative, des différentes formes de savoir à mobiliser. Par contre, face à un tel processus, le mouvement permanent correspondant à l'adaptation du juste rapport dans le travail vécu trouve difficilement à se traduire dans l'ordre des représentations hiérarchiques professionnelles. Les données recueillies lors de plusieurs enquêtes montrent en revanche une volonté patronale d'afficher une valorisation salariale individuelle correspondante à ce mouvement brownien produit autour des savoirs.

Le paradigme de la qualification tendait à établir un ordre hiérarchique précis dans un temps long avec des règles collectives qui justifiaient la cristallisation des rapports sociaux bien au-delà de l'atelier ou

du service. Le rapport de confiance à établir entre l'employeur et son employé tend à déclarer impropres toutes les vues collectives cherchant à maîtriser les rapports de travail, le cadre de leur apprentissage et de leur valorisation en dehors des espaces sans cesse reconfigurés par une production de qualité en juste à temps. La confrontation est importante et le conflit des logiques irréductible.

Essayons de saisir comment se produit l'affrontement entre les deux paradigmes et de confirmer les hypothèses avancées en analysant les processus à l'œuvre dans les configurations professionnelles étudiées. Nous chercherons ainsi à expliciter et à éclairer : comment et pourquoi certains sont aujourd'hui déclarés aptes au travail (employables) et d'autres inaptes, non pas dans une dualité mais à l'intérieur du même rapport social où «la déchéance apparaît de plus en plus comme le revers de la performance et l'obsolescence des connaissances comme celui de la compétence⁵». Pour le dire encore autrement, l'essentiel n'est-il pas d'explicitier et d'éclairer l'enjeu déterminant qui surgit au-delà des normes fixant la valeur du travail ? Il reste, selon nous, la tentative de maintien d'un pouvoir régalien, celui dominant du capital qui fait et défait la vie des femmes et des hommes, le luxe le plus absolu étant, comme l'analysait si bien Pierre Naville, de le faire avec le consentement de la victime.

LES FABLES DE LA QUALIFICATION

Entre le mouvement foisonnant qui pénètre la configuration professionnelle et la cristallisation de l'ordre hiérarchique considérée comme un référent incontournable à l'épanouissement de la société industrielle, la qualification s'est imposée longtemps comme la clé de lecture de la valeur du travail. En effet, même si elle ne cessait d'être un enjeu particulièrement sensible et conflictuel entre ceux qui considèrent qu'elle existe en soi comme un attribut humain (plutôt les syndicalistes), et ceux qui n'entendent son existence qu'à travers ce que le poste de travail en exige (plutôt les employeurs), elle faisait accord comme référent légitime tant elle permettait d'inscrire l'appréhension de la valeur du travail et du travailleur dans un cadre institutionnel et dans un temps

5. J.-M. Vincent, «La légende du travail», art. cité, p. 82. On peut rapprocher en creux cette affirmation de celle produite par Chomsky en linguistique lorsqu'il présente la compétence comme une virtualité dont l'actualisation par la parole ou l'écriture constitue la performance, dans *Le Petit Robert*, p. 421.

long. Pour autant, elle excluait par sa seule existence la reconnaissance professionnelle d'une multitude de travailleurs, la plupart des femmes, dont la rémunération de l'activité était associée plus prosaïquement à la nécessité d'atteindre, pour l'existence-survie de chacun, un revenu minimum incompressible. Nous allons voir comment ce paradigme a régenté les « années de croissance » de l'après deuxième guerre mondiale, de la fondation et de l'entretien de mythes à la production et à la reproduction de pouvoirs professionnels.

LE MONDE DE CEUX QUI CROYAIENT AU CIEL !

Air France prend son envol dans un cadre historique spécifique : la Libération ; une volonté affirmée d'être un élément important du développement de l'économie nationale ; un objet de travail mythique qui doit être sans cesse surveillé pour en améliorer la sécurité ; voilà les éléments entrelacés et déterminants autour desquels se nouent et se développent les liens professionnels dans la compagnie.

L'empreinte de la Libération marque indéniablement l'espace professionnel. Les pilotes et leurs mécaniciens sortent de la période de guerre et c'est une autre bataille, pacifique cette fois, qu'ils entament pour asseoir l'existence de la compagnie. Hiérarchie empruntant à la notion de commandement militaire pour atteindre au plus vite les buts fixés, mais également esprit pionnier et aventureux dans un cadre où l'on ne compte pas à la dépense de soi sont alors deux éléments clés autour desquels la croissance d'Air France s'articule pour atteindre les objectifs de service public qui lui ont été confiés. La double nature publique, de son statut d'entreprise et du statut des personnels, scelle pour longtemps le cadre de cet essor.

Autour de cet objet mythique et encore très dangereux qu'est l'avion, les différents métiers, dont la mise en œuvre est de contribuer à l'intégrité physique et au succès commercial de chaque vol, vont venir apporter leur technique et leur savoir-faire. En fait initialement, les vols se font presque uniquement en s'appuyant sur le travail des pilotes et des mécaniciens auxquels viendront progressivement s'adjoindre des personnels commerciaux, au sol et en vol, ainsi que toute une série de personnels travaillant à différentes tâches techniques et de services sur l'aérogare. La mise en œuvre complémentaire des différents métiers pour assurer un maximum de sécurité au transit des hommes et des marchandises, instaure une forme durable de la division du travail. Au sommet de celle-ci, les pilotes et les mécaniciens donnent l'orientation

aux pratiques professionnelles et sociales, et étalonnent la valeur attribuée au travail.

Valérie Barca le note, plus généralement, quand elle apprécie le poids de ces métiers dans l'organisation sociale du monde du transport aérien telle que les syndicats contribuent à l'établir :

Le mode de syndicalisation du personnel au sol dans les compagnies (en France) contribue parallèlement à unifier les caractéristiques du rapport salarial dans l'ensemble des catégories qui le composent. Les syndicats ouvriers syndicalisent l'ensemble des personnels au sol. Ils jouent de ce fait un rôle important de diffusion des avantages liés à la reconnaissance de la place du facteur humain dans la continuité du transport. Premièrement, ils portent les revendications des mécaniciens d'entretien dans le sens d'une valorisation de leur qualification qui assure la viabilité du système de transport. Ils s'appuient pour ce faire sur un parallélisme de revendications avec les pilotes et avec les mécaniciens du secteur aéronautique. Deuxièmement, les mêmes syndicats diffusent les avantages obtenus dans ce contexte aux autres catégories qu'ils représentent, sans que ces dernières soient *a priori* aussi centrales pour la viabilité des compagnies aériennes⁶.

On peut lire à travers un tel processus le contre-pouvoir réel exercé alors par les syndicats d'autant plus enclins à valoriser le mythe du travail émancipateur qu'ils ont été en capacité de faire croire à la puissance du pouvoir des métiers, petits et grands, face aux stratégies des managers.

Cette institutionnalisation du mode de valorisation du travail, établie à partir de la domination hiérarchique de ces deux métiers de référence que sont les pilotes et les mécaniciens, va considérablement contribuer à occulter les mouvements de fond en œuvre au sein de la configuration. En ne considérant que les formes sociales les plus visibles, cette cristallisation fige les représentations laissant croire à la pérennité d'un modèle fondateur qui ne ferait que se perpétuer. Sous l'unité du pavillon national, avec les statuts qui en établissent la continuité et qui la protègent, la compagnie Air France se donne à voir comme une

6.V. Barca, *Mutations réglementaires, formes de la concurrence et rapport salarial : le cas des transports aériens*, thèse de doctorat, 1993, p. 239.

entreprise où chaque métier, dans le cadre d'une hiérarchie très justifiée professionnellement, jouit d'une relative autonomie dans le travail, d'un bon niveau de rémunération et d'avantages sociaux divers. Le mythe se féconde en laissant croire que chacun des membres du personnel peut faire valoir, par la formation et par l'expérience, un droit à la promotion professionnelle concrétisant l'acquisition d'une technicité accrue dans son métier.

Ainsi, en pleine période de croissance pour le transport aérien s'établit l'image d'un rapport social pérenne, susceptible de résister aux modifications du contenu des variables le construisant, et laissant croire à l'extérieur, que tout comme les pilotes, l'ensemble de ceux qui y travaillent le font pour un haut niveau de salaires et d'avantages annexes. La croyance en l'existence de ce modèle est d'ailleurs si forte que les médias mettront, en 1993, plusieurs jours après le début du conflit pour reconnaître l'aspect fantasmagique de leurs propos, et pour faire apparaître dans leurs reportages le monde beaucoup plus contrasté des travailleurs du ciel.

LE MONDE TECHNIQUE DES PRODUCTEURS D'ÉNERGIES

La configuration propre à EDF-GDF offre à sa création beaucoup de caractéristiques semblables à celles décrites pour Air France. Même période historique, même position essentielle pour l'entreprise dans le développement du secteur public, jusqu'aux dimensions mythiques qui entourent, dans la société industrielle et dans l'activité de travail, les produits de l'énergie, ces fluides que sont le gaz et l'électricité. Autour de quelles formes particulières les représentations de la qualification vont-elles s'y cristalliser ?

Dans *Le modèle EDF*, Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh établissent, à partir d'une approche fondée sur la sociologie des organisations, l'existence de logiques d'action dont l'examen dans le temps permet de faire surgir un modèle fondateur, les éléments explicatifs de sa crise, puis les prémisses de son dépassement⁷. La force du modèle, nous disent-ils, c'est que dans le cadre d'une logique industrielle, « dirigeants, syndicalistes, agents de base, cadres et techniciens d'EDF, hauts fonctionnaires privilégient la compétence, le savoir-faire et, plus abstraitement, la science et la raison. Ils se vivent comme facteurs d'un progrès bénéficiant à la collectivité tout entière, et sans que l'opinion publique ou des

7. M. Wieviorka et S. Trinh, *Le modèle EDF*, op. cit.

mouvements contestataires viennent sérieusement mettre en cause cette perception qu'ils ont d'eux-mêmes⁸».

Ce modèle organisationnel validé, il peut servir de base partielle à l'expression d'un modèle professionnel fondateur. Dans le cadre d'une logique d'action industrielle, celui-ci place au centre de son architecture, la technique, la technicité et sa mesure. De la production industrielle au transport des fluides, de la qualité des produits à leur mise en usage, l'ordre hiérarchique et la responsabilité des agents se mesurent à l'aune de la conception et de la maîtrise de la technique requise pour que la sécurité, assurée aux personnels et aux usagers, soit totale⁹.

Le lien social se fait via ce paradigme qui trouve à se décliner et à se mesurer dans un « catalogue des fonctions » qui rend compte des filières professionnelles techniquement distinctes et cloisonnées mais mises en équivalence. À l'intérieur de ce cadre général les filières, et corrélativement les services, trouvent leur place hiérarchique en fonction de la plus ou moins grande valeur technique qu'ils se voient attribuer. De l'ingénieur au possesseur de CAP, la formation, qui ouvre sur la capacité à maîtriser conception et exécution d'une technique de base, se trouve pleinement valorisée. C'est dans ce cadre que les écoles professionnelles de l'entreprise se voient entièrement reconnues dans leur mission de formation aux qualifications requises, qu'elles interviennent au stade initial ou dans le cadre de la formation permanente.

Cette représentation commune qui classe et évalue les hommes autour des choix hiérarchiques fondés sur une forme d'appréciation, autant objective que subjective, du travail et de ses produits se prolonge sur les modes formels qui organisent la mise en œuvre du statut. Critères de sélection dans les concours d'entrée, emploi à vie, mise en œuvre de la postulation pour faire évoluer sa carrière, reconnaissance prioritaire de la formation acquise et de l'ancienneté comme indicateurs d'une progression dans la technicité, rôle du paritarisme dans la progression de carrière comme permissif d'une plus grande équité dans l'organisation de l'évaluation professionnelle, tous ces paramètres fonctionnent comme autant d'éléments constitutifs de ce modèle professionnel. Dans

8. *Ibid.*, p. 40. Il est fort peu probable que cette présentation, dont je partage le sens global, soit exposée dans le langage et avec les mots de l'époque, comme si compétence et savoir-faire étaient alors d'un usage courant.

9. I. Auriel, D. Séhili, P. Rozenblatt, « La mise en œuvre d'une nouvelle classification à EDF-GDF Services », *Recherche sur trois unités*, 1995-2000.

un environnement où la croissance des productions de l'entreprise, pour couvrir la demande des usagers et remplir son rôle de service public, ne souffre aucune contestation, les éléments animant la dynamique de ce modèle professionnel s'offrent à voir comme éminemment complémentaires, visibles et légitimes, non seulement aux yeux des agents en activité, mais encore aux yeux de ceux qui aspirent à les rejoindre.

LE MONDE DES MESSAGERS

Au temps du paradigme dominant de la qualification, La Poste est encore une administration qui, elle aussi, joue un rôle central dans le développement de la croissance industrielle nationale. Ce pilier de l'État, porteur des valeurs de la République, entretient sa propre représentation de la qualification reposant sur un paradoxe permanent qui combine une culture de la clôture catégorielle, résultant de l'absolu du concours, qui sélectionne et hiérarchise, et des formes de division sociale du travail qui enjoignent à une coopération immédiate face à l'impératif du service public à assurer quotidiennement. La classification s'établit en conjuguant une valorisation du travail, assise sur le primat du concours qui mesure le niveau du savoir de l'agent et le classe dans un corps, à une prise en compte de l'ancienneté, signe enregistrant une progression dans l'accumulation des savoirs pratiques. Le concours est alors conçu à l'aune des modèles dominants, inspirés par l'Éducation nationale, qui privilégient les matières se rapportant aux bases de la culture générale de préférence à celles d'une culture professionnelle. La promotion possible par cette voie fonde alors la croyance, largement partagée, en un monde professionnel où la valorisation du travail s'offre à voir comme aussi « démocratique » et juste que l'ordre des classements scolaires, dans les nomenclatures de l'Éducation nationale. Elle mesure exactement l'effort individuel accompli, la plupart du temps hors le lieu de travail et aux dépens de sa vie personnelle, pour être en mesure de servir au mieux les intérêts du service public, récompensant par là même une forme d'abnégation, de soumission aux valeurs générales qui fondent l'ordre social dans cet univers de plus de 300 000 âmes.

L'intelligence de société l'emporte donc sur l'intelligence professionnelle et le respect et le pouvoir qu'elle confère se marquent par une aura qui s'affiche à travers les titres procurés aux différents niveaux

de concours¹⁰. Et pourtant, le titre catégoriel ne doit pas empêcher la mise en œuvre de formes de coopération. Ainsi, par exemple, on peut identifier dans les centres de tri un modèle dit «brigadiste». Il place au centre de son architecture, dans le cadre d'une logique d'action publique, la réalisation unitaire de la mission de l'acheminement. Dans le langage militaire, la brigade est une unité composée de deux régiments. La notion renvoie dans le domaine du travail à une organisation continue en deux équipes se relayant alternativement de jour et de nuit. Le lien social se fait alors via cette représentation issue du monde militaire. Dans ce cadre, chaque brigade est tenue, dans un univers dominé par le travail manuel, de remplir pleinement sa mission, selon l'expression «être au pair», ce qui implique de ne pas laisser une seule missive à trier à l'équipe de relève. La notion de mobilité sur les divers chantiers de l'acheminement est également incluse dans ce qui définit l'esprit de corps. Enfin, les segmentations statutaires, toutes issues de ce mode de recrutement général que constitue le concours, introduisent une hiérarchie symbolique qui n'exempte personne d'aller au feu. Pour autant, elles commandent officiellement l'accès à certaines activités plus valorisées comme le travail en cabine. À l'intérieur de ce cadre général, l'offre régulière de concours interne et les règles strictes de mutation sur le territoire national sont deux éléments forts de légitimité du modèle garantissant l'égalité et la reproductibilité du système.

Rien de choquant alors à voir dans un centre de tri des agents aux titres et rémunérations forts différents faire une même «vacation aux casiers» et coopérer dans ce cadre inégalitaire («à travail égal, salaire très inégal») rendu légitime par la force morale de l'enseignement public postulé fournir une «égalité d'accès et de chances pour tous». Par exemple, au tri sur casiers, on pouvait avoir des agents auxiliaires recrutés pour quelques mois, un agent titulaire, l'agent principal, le contrôleur de niveau bac, le chef de section c'est-à-dire le très vieux contrôleur de catégorie B qui frise la position d'agent de maîtrise, la différence de salaire se faisant tant sur le titre que sur l'ancienneté. La réforme a été justifiée précisément par cette disparité, la volonté

10. L'enquête menée à La Poste est plus récente (1997) et spatialement moins étendue que pour EDF et Air France puisqu'elle se limite au domaine des centres de centre de tri. Néanmoins, ces caractéristiques «publiques» du modèle professionnel fondé sur la justice du concours sont tout à fait identiques à celles que j'avais observées dix ans auparavant dans le système en place à la RATP.

affichée étant d'utiliser d'un point de vue plus économique chacun en fonction de son coût.

LA COMPÉTENCE CHIMÉRIQUE

Notre hypothèse initiale postule, rappelons-le, que le passage d'un paradigme à l'autre ne peut être saisi simplement à travers l'analyse de l'évolution touchant aux rapports de travail et aux enjeux afférents à leur valorisation, mais que sa compréhension ne peut être atteinte qu'à travers l'analyse du travail comme rapport de rapports sociaux multiples. De l'ordre social sous-tendu par la qualification à l'ordre social sous-tendu par la compétence, quels processus de transformations sont donc à l'œuvre et comment pénètrent-ils les configurations professionnelles observées ?

Ces processus s'observent en suivant l'évolution des tensions qui traversent les rapports sociaux et qui par moments s'affirment dans des contradictions qui se figent partiellement dans un conflit ouvert précédant leur futur dépassement par la négociation, le compromis et/ou la réforme publique ou managériale. Dans un tel processus, les formes de cristallisation issues d'anciens rapports de force (codifications, catégories, acquis légaux et conventionnels) voient leur légitimité remise en cause. On assiste alors, pour dire la valeur du travail, à l'installation agressive d'une mesure exclusive via la compétence et ses outils. Cette forme originale d'évaluation va servir également à discréditer les cristallisations mythifiantes établies anciennement autour du concept de qualification. Le concept de compétence devient alors le paradigme d'une mise en ordre de la société de travail encourageant à l'engagement missionnaire de chacun, au jour le jour.

Analysons, au-delà des apparences technicistes et neutres, si ce n'est progressistes, des outils (déclinaisons des savoirs requis dans des registres variés, les fameux : savoirs, savoir-faire, savoir être, etc.), ce qui se joue autour du rapport de travail régit par «la nouvelle mesure» de la valeur.

DANS LE MONDE DU CIEL, TENSIONS ET CONFLITS AUTOUR DE LA TECHNIQUE, DU TEMPS ET DE LA SÉCURITÉ

Le passage du temps de la qualification au temps de la compétence se marque par toute une série de tensions qui traverse les rapports sociaux établis dans la configuration. Pour en citer deux déterminantes, examinons, sans les hiérarchiser, les enjeux de la confrontation qui se jouent autour de la technique, comme concept central pour évaluer le travail

et déterminer sa hiérarchisation, et autour du couple temps-sécurité, comme paramètre structurant de l'acte productif¹¹.

La technique comme concept central a servi indéniablement d'étalon hégémonique à la division du travail et à sa valorisation. De sorte que derrière le couple pilote-mécanicien sont venus se greffer de nombreux autres métiers et activités, mais qui tous ont été évalués au regard de leur maîtrise technique. Pourtant, depuis bien longtemps, mais plus encore depuis le processus de déréglementation initié dans les années 1980, la centralité de la qualification technique est mise à mal par la montée en puissance d'autres registres requis pour la réalisation de l'acte productif, notamment par tout ce qui recourt aux dimensions commerciales, qui viennent contester son hégémonie sur l'organisation et l'évaluation du travail.

Au cœur des contradictions et des intérêts divergents qui traversent les personnels sur ces enjeux, les directions successives vont chercher à établir, si possible avec le consentement d'une majorité du personnel, de nouvelles représentations. Elles cherchent surtout à casser la position tenue par les personnels de maintenance faute de pouvoir s'attaquer immédiatement à la puissance des pilotes. Paradoxalement, pour battre en brèches le vieux modèle où la technique régnait en maître, ces directions vont tendre à privilégier la reconnaissance de nouveaux métiers tous déclinés autour de la figure du «technicien», catégorie privilégiée pour tordre le cou à toutes les dénominations et représentations ouvrières du travail. Désormais, bien que dénommé presque uniquement technicien, le travail de l'agent s'apprécie selon la qualité de sa relation à «la clientèle», en fonction du credo de la mise en œuvre de la norme «relation client-fournisseur» par rapport à laquelle la hiérarchie dit lire et apprécier son activité.

L'alliage temps-sécurité : voler est une aventure mythique pour l'humain, mais le passage à l'ère industrielle dans le transport aérien s'est réalisé autour de sa capacité à se jouer de la distance en imposant sa vitesse en toute sécurité. L'arbitrage temps-sécurité se décline dans toutes les facettes de l'activité de la compagnie tant autour de l'aérogare que dans les recoins les plus éloignés des ateliers de maintenance. Il tend à se résoudre à travers la disponibilité d'un volume de personnel conséquent pour tenir l'engagement quotidien de la flottille. La

11. Ces deux enjeux se croisant autour de certaines questions comme le mode de division du travail et son évaluation.

recherche d'une sécurité maximale, dans la totalité des actes de travail, des moins aux plus visibles, guide alors la réalisation du juste à temps.

La course à la productivité, dans l'espace contraint de la déréglementation, va pousser le management à trouver ses ressources au cœur même de l'acte de travail. Moins d'emplois, moins de temps morts, ces deux orientations fondent le nouveau credo managérial qui tend à fragiliser, via l'intensification du travail, la sécurité des personnels. Les accidents du travail qui le touchent en sont les indicateurs présents, en imaginant les conséquences que certains arbitrages pourraient avoir demain pour les passagers. Hier la question du juste prix de la sécurité ne se posait même pas, elle devient dorénavant publiquement un enjeu d'économie!

Ces tensions qui traversent la configuration et les conflits qui en découlent rendent obsolète le modèle professionnel de représentation du travail dans la compagnie. Aux valeurs du service public, touchant tant au travail qu'au produit, il est proposé de substituer dans un apprentissage douloureux, car fait de licenciements et de renoncements successifs, «les valeurs du marché» qui par définition sont versatiles et volatiles. C'est à cet enjeu que s'attaquera immédiatement Christian Blanc¹² avec son référendum qu'il constituera comme acte fondateur d'une nouvelle écriture du cadre et des rapports de travail. Quelle signification peut-on attacher au oui massif exprimé par le personnel lors du référendum? Est-ce le point de départ de l'institution d'un autre «nous» basé comme dans le mythe fondateur sur un ensemble de valeurs partagées? Nous avons analysé tout au contraire que l'instauration «de justes rapports» dans la configuration avait été, au-delà de la propagande managériale, beaucoup plus imposée que partagés¹³. Il n'apparaît pas que l'arrivée d'une nouvelle direction, liée à la privatisation partielle de la compagnie, soit venue contredire cette orientation.

LA MÉTAMORPHOSE DE LA DISTRIBUTION DE FLUIDES EN SERVICES

On ne peut ici se livrer à l'analyse complète du processus qui mène à la contestation de la validité du modèle professionnel dominant et à l'émergence de modèles concurrents. Si l'on se réfère de nouveau au «Modèle EDF», l'émergence de logiques d'actions commerciales, gestionnaires et managériales sont celles évoquées comme fondant

12. Christian Blanc était auparavant à la direction de la RATP.

13. L.-M. Barnier et P. Rozenblatt, *Ceux qui croyaient au ciel*, op. cit.

essentiellement la crise rencontrée par le modèle d'organisation. Ce sont pourtant les mêmes qui permettent d'entrevoir de nouveaux modèles se construisant en tension avec le modèle fondateur. Dans le cadre particulier d'EDF-GDF services, il est indéniable que ces logiques d'action et certaines de leurs formes hybrides ont pénétré avec des amplitudes et selon des rythmes différenciés les services de l'entreprise ainsi que les unités qui la composent.

Le champ de notre enquête et son questionnement nous permettent de faire apparaître les principaux éléments transformant les rapports de travail dans la configuration. L'entreprise a changé de nom : elle ne distribue plus seulement deux fluides mais s'affirme comme pourvoyeuse de services. Cette façon de se nommer résonne également à travers la plupart des réformes de structures et des innovations qui bousculent ces dernières années, à des degrés divers, les modes de l'agir ensemble. Trois logiques d'action s'opposent à l'hégémonie du paradigme technique sans que leur complémentarité aille de soi : le commercial, le gestionnaire, le managérial¹⁴.

- Le commercial : il n'est plus question d'être le meilleur technicien dans son secteur productif ou administratif pour servir l'utilisateur, il est maintenant question d'être le meilleur vendeur de services auprès du client.

- Le gestionnaire : il ne suffit pas d'accomplir une activité strictement délimitée, même élargie, mais de s'inscrire dans une relation aux autres agents du type clients-fournisseurs dans laquelle la réalisation des engagements l'emporte sur toutes autres considérations.

- Le managérial : les qualifications et les compétences, la valorisation du travail et sa reconnaissance ne s'établissent plus comme une référence nationale. Elles ne prennent sens que dans un cadre organisationnel spécifiquement local où domine une temporalité qui privilégie l'appréciation du rapport ponctuel que l'agent tisse avec le client.

Dans un tel environnement, la maîtrise de la technique et l'acquisition de technicité peuvent continuer à jouer un rôle parfois important, mais elles ne sont plus au cœur des dispositifs qui poussent à la reconfiguration du monde professionnel. Face à la désagrégation d'un rapport

14. Tous ces paradigmes se déclinent dans différentes dimensions et nous n'en donnons ici qu'un éclairage partiel tel qu'il s'approche le plus de celui qui peut être entendu par les agents de toutes catégories.

social stable et fort, situant l'agent dans un lien quasiment indissoluble à l'entreprise, s'ouvre un processus où l'agent s'autonomise pour entrer dans une mise en rapport, plus distendue et plus individuelle, à l'ensemble des actes dans lesquels il se trouve impliqué.

Dans cette nouvelle configuration du lien social, la trajectoire individuelle de chacun, tant professionnelle que familiale, tend à déterminer la nature de la parole émise par l'agent sur les relations qu'il noue dans son travail, et tend à prendre le dessus sur les formes d'expression plus collectives. Ce transfert encourage à l'expression d'une parole critique que chaque agent colore à l'aune du bilan qu'il tire du processus dans lequel il se trouve engagé. En tout état de cause, elle confirme l'émergence d'une conscience individuelle percevant que l'avenir professionnel de chacun dépend dorénavant de son acceptation ou non de voir pénétrer dans son espace-temps, de travail comme de non-travail, les logiques d'action managériales à l'œuvre dans la configuration. C'est tout l'enjeu de mise en œuvre de la mesure du professionnalisme qui cherche à mesurer «la capacité de réaliser un travail de qualité dans la durée; ce qui suppose la maîtrise par la personne des compétences nécessaires à la réalisation des activités relevant de son emploi¹⁵». N'a-t-on pas ici pleinement, dans des organisations en permanence mouvantes, une définition explicite du «juste rapport» à atteindre dans les rapports hiérarchiques de travail, du juste prix à payer pour être en mesure de se voir ponctuellement reconnaître?

« TOUS MESSAGERS DE TALENTS ! »

Ces dernières années, la configuration professionnelle accumule les tensions traversant la mise en relations des variables touchant :

- le travail, notamment autour de toutes les formes de segmentation individuelles et collectives (rapports entre les services postaux et les services commerciaux), mais aussi de toutes les formes de remodelage de la relation à l'utilisateur-client à travers un accroissement de l'offre de vente de services comme de produits;
- le statut, notamment par rapport aux changements touchant au système de classification, incluant la transformation du mode de notation, dorénavant assis sur un entretien annuel, et le passage à l'examen des aptitudes (EDA) qui remplace pour l'essentiel le rôle joué

15. Note de la direction à l'encadrement.

antérieurement par le concours dans l'organisation de la promotion des personnels ;

- l'environnement, notamment dans les relations entretenues avec un secteur concurrentiel en croissance et une intégration européenne annonciatrice d'une possible privatisation partielle du service public.

Par exemple, dans les centres de tri, le modèle brigadiste a été rompu, ses bases institutionnelles s'effritant – obsolescence des concours et de la régularité des mobilités géographiques assurée par le régime des mutations – alors même que s'accroissait le traitement machinique dans le triage du courrier. Peu à peu, le management installe une représentation hiérarchique, très contradictoire avec le modèle antérieur, où le différentiel de valeur se marque par la place occupée sur la machine. Dans le cadre de ce processus, on peut distinguer deux modèles professionnels, de type fonctionnaliste, qui contribuent, l'un comme l'autre, à l'abandon d'une représentation professionnelle relativement autonome du monde de l'acheminement à l'intérieur de La Poste.

- *Le modèle technique-hiérarchique*: une traduction stricte des principes permettant l'obtention de gains de productivité. Cet objectif implique de rendre légitime l'idée que pour un poste de travail correspond un apport mesuré objectivement de la valeur ajoutée et qu'il peut exister des postes équivalents (polyvalence). La notion d'équipe qui dans cet univers se substitue à celle de brigade impose une représentation stratifiée de la division du travail: le pilote HM (petite trieuse) puis l'animateur Top (trieuse courrier moyen), deviennent les figures qualifiées à qui les formations d'adaptation sont essentiellement réservées. Seuls ces agents peuvent alors entrevoir les termes d'une carrière dans la filière. Cette nouvelle représentation renvoie par là même les autres agents à la mesure totalement dévaluée du travail manuel, rapprochant dans les représentations les travaux de «manut» au transbordement avec ceux, d'une autre noblesse, pratiqués depuis toujours sur les casiers du tri manuel, voire encore au décasage sur les côtés des HM ou à l'ensachage en bout de Top. Cette malédiction du travail manuel ne s'estompe relativement qu'au niveau des chefs d'équipe¹⁶.

- *Le modèle compétence*: l'application intégrale des principes de la concurrence. Autant le premier modèle conserve et cultive la notion

16. *Ibid.*, note 2.

d'autonomie relative des métiers de l'acheminement dans l'organisation postale autant ce modèle ouvre sur une représentation plus mouvante de la division du travail et de l'organisation des « carrières » des agents encouragés à s'adapter au sein mais aussi, surtout, en dehors du domaine de l'acheminement. D'où cette appropriation par le local des conditions d'examen à travers le poids de la notation managériale, fortement contributive pour la réussite de l'examen d'aptitude (EDA). En effet, la notation se doit non seulement d'apprécier l'agent dans son travail accompli, mais encore d'évaluer ses capacités d'adaptation permanentes aux autres champs professionnels, notamment ceux de l'accueil du public voire du commercial.

Autant de pistes de recherche sont ainsi ébauchées pour déterminer la coexistence de plusieurs modèles professionnels en confrontation pour tendre à occuper une position hégémonique visant à orienter les rapports sociaux de travail à travers l'appréciation des « justes rapports » dans lesquels doivent se mouler les agents. Indéniablement le passage d'une valorisation du travail fondée sur l'appréciation des savoirs (concours) et pratiques (ancienneté) à une valorisation fondée sur « les talents de chacun¹⁷ » ouvre sur l'écriture de mondes aux repères professionnels sensiblement contrastés. Le memento qui porte sur les thèmes de l'entretien lié à un examen d'aptitude (EDA) valide l'hypothèse initiale énonçant que, dans le processus en cours, le management tend, de plus en plus explicitement, à valoriser le travail comme un rapport de rapports où les activités de non travail sont saisies pour être incorporées dans l'établissement de sa valeur. Il valide également l'hypothèse explicitant le sens du passage au paradigme de la compétence où seule la hiérarchie se trouve en capacité de déterminer les ressources nécessaires à posséder pour l'établissement du rapport adéquat auquel l'individu postulant doit se soumettre, comme si dans ce cas précis la trilogie des savoirs se cantonnait prioritairement dans le registre du savoir être¹⁸.

17. La Poste, DRH, mon entretien d'évaluation.

18. « Quel est le but de cet entretien : permettre à votre hiérarchique (N +2) de donner un avis motivé sur vos capacités à évoluer vers des fonctions différentes [...] Sur quoi porte l'entretien : sur votre capacité à acquérir ou développer certains comportements professionnels jugés indispensables pour réussir dans de nouvelles fonctions [...] Quels thèmes vont être abordés durant l'entretien ? : Les questions qui vous seront posées concernent la façon dont vous envisagez vos futures activités, les responsabilités professionnelles que vous avez eues à assumer [...], les thèmes abordés peuvent aussi, si vous souhaitez les valoriser, concerner vos expériences et acquis extraprofessionnels, par exemple, si vous demandez des fonctions qui impliquent l'animation d'une équipe, vous pouvez

Tout ce processus sophistiqué pour les titulaires de la fonction publique n'empêche pas au même moment d'accroître et d'asservir sur des contrats de travail, variable et irrégulier, «des contractuels... rigoureux et consciencieux».

Le mythe du messager d'intérêt public si cher aux postiers peut-il encore exister dans l'approfondissement de tels rapports?

LES LÉGENDES ANCIENNES ONT PERDU DE LEURS SENS MAIS LES NOUVELLES CROYANCES ONT-ELLES POUR AUTANT PLUS DE CHARMES ?

Le compromis qui s'établit pour dire le travail et sa valeur cristallise toujours beaucoup plus qu'un accord économique à travers la représentation d'une juste hiérarchie tant professionnelle que salariale. Mots qui classent, catégories qui segmentent, modes d'évaluation qui rationalisent la subjectivité des acteurs qui se confrontent, chaque élément contribue à rendre transparent et à justifier aux yeux de tous la place de chacun. Grammaire universelle au sein de la configuration professionnelle, les systèmes de classification servent de charpente au monde du travail. C'est pourquoi leur rénovation est toujours affaire de longue haleine, car elle implique l'écriture d'une nouvelle représentation, écrasant les anciennes convictions et croyances, dans et hors le travail, en établissant conjointement une légende des temps modernes, sorte d'histoire identique à celle de la pierre philosophale qui pourrait transformer, sous certaines conditions, même le travail le moins qualifié en richesse incommensurable.

On a pu ainsi approcher comment, dans les trois configurations étudiées, le paradigme de la qualification avait été très largement associé, comme forme cristallisée, aux croyances liées à l'idéal républicain de l'égalité des chances, concrétisé à travers l'accès gratuit et obligatoire pour tous à l'enseignement, dans un monde où la maîtrise du savoir technique et de la technicité s'imposait pour servir de fil conducteur légitime à l'établissement des hiérarchies professionnelles. S'est ainsi établi le modèle d'une possible carrière ascendante pour tous, fondé sur le mutuel respect des qualités de l'ensemble des agents, comme si dans

mettre en valeur les activités que vous avez dans le cadre de votre participation à un club sportif, à une association culturelle, à la vie municipale, [...] en aucun cas, l'entretien n'est une vérification de savoir-faire ou de techniques professionnelles nécessaires à la maîtrise de vos futures fonctions... Cet entretien constitue une opportunité de discuter avec votre hiérarchie des parcours professionnels que vous envisagez, compte tenu de vos acquis et des besoins de l'entreprise», *ibid.*, note 17.

cet espace particulier la qualification était payée au juste prix des efforts consentis pour mettre en valeur l'intelligence de chacun au service de l'intérêt général.

L'insertion dans cette société de travail, saisie dans le temps long incluant la formation, le concours et l'apprentissage, débouche, dans une telle représentation, sur une mise en valeur professionnelle sous-tendue par la puissance politique des modèles fondateurs où la poursuite légitime des finalités de l'entreprise s'entremêle indistinctement au désir de reconnaissance des agents engagés pour leur vie entière dans ces espaces au service du public. Le syndicalisme a fortement contribué, en entretenant cette représentation, à sacraliser le travail, comme espace d'une possible socialisation empreinte de dignité. Il a légitimé et diffusé des représentations de sa valorisation, qui ont servi de référence à tous ceux qui dans le secteur privé en manquaient cruellement. Comme si le secteur public, à travers les fondements de ses systèmes hiérarchiques d'appréciation de la qualification, détenait en soi les solutions au traitement inégalitaire de la mise en valeur du travail, alors même que celui-ci repose sur des construits sociaux qui empruntent aux fondements et aux rapports de force pour déterminer les formes de la division sociale et sexuelle du travail.

La mythification du marché en *Deus ex machina*, capable de tous les miracles à la seule condition de croire que la vie s'apprécie à l'aune d'une comptabilité strictement monétaire, s'accompagne d'une mise en pièces systématique des formes antérieures de mise en valeur du travail dénoncées comme bureaucratiques, sclérosantes et faussement égalitaires. Dans les trois configurations étudiées, en se gardant de mettre en cause le lien social sacré créé par le travail, on voit certains acteurs, représentant l'État, le management et le syndicalisme converger pour tenter d'instituer de nouvelles représentations. Ils proposent que la juste valeur du travail repose dorénavant sur la mesure de la compétence. Ils espèrent, en appelant à la mobilisation permanente pour enrichir toutes les sortes de savoirs pouvant contribuer à améliorer la qualité et le rendement, tant en matière de production qu'en matière de services, faire croire à ceux qui ont un emploi, comme à ceux qui en attendent un, que le don de leur être, dans tous les temps de leur vie flexible, peut servir d'étalon-or aux nouveaux modèles de reconnaissances professionnelle et sociale. Loin de toute fausse conception de l'égalité, inscrite dans des normes opposables telles l'ancienneté, les diplômes,

les concours, etc., ils affirment la justesse d'une autre facette de l'idéal républicain reposant sur la mise en valeur des élites, et de leurs mérites, théoriquement sommées sans cesse de renouveler leur légitimité.

Rapports de maîtres à élèves, de patrons à employés, il s'agit de faire confiance, sans plus de garanties ni de recours. Il s'agit également de faire disparaître l'illusion, comme au temps de la qualification, de l'idée d'une communauté hiérarchique professionnelle reposant alors sur des valeurs majoritairement partagées. Cette tension sur les valeurs rend peu probables les chances de voir cette représentation s'enraciner pour justifier la valeur du travail dans les milieux étudiés. En effet, son discours désenchanté sur les légendes d'antan, peut être cru ou dénoncé, mais au-delà d'effets conjoncturels qui permettent à des agents de faire valoir certaines capacités individuelles jusqu'alors totalement occultées par la règle collective, il est largement considéré par l'ensemble des agents pour ce qu'il est : c'est-à-dire un discours ratiocinant établi pour camoufler toute la subjectivité et les rapports de force qui structurent les regards dominants pour établir la valeur du travail.

Dans la rugosité quotidienne des rapports de travail, les croyances mêmes les plus modernes s'usent de plus en plus vite, aussi rapidement que les images diffusées par la publicité pour nous faire croire aux charmes et qualités des produits qu'elle veut nous faire acheter. Si la valeur du travail mesurée au prisme du concept de qualification laissait beaucoup d'insatisfaits sur la route de la reconnaissance dans la société dite de croissance, cette même mesure établie au regard du concept de compétence a des chances d'en faire de plus nombreux dans la société dite de flexibilité.

SE FAIRE-AVOIR OU SE FAIRE-VALOIR ?

La petite annonce suivante attire votre attention : on recherche J F ou J H sachant faire du roller pour poste de vendeur. Vous vous présentez et croyez être amené à vendre l'objet de votre passion, mais là, encore mieux, on vous propose d'exercer votre sport favori. Vous aurez à parcourir le supermarché en rollers au service des clients à la recherche d'un prix manquant ou d'une marchandise à changer. Votre compétence est reconnue, vous pouvez apprendre à maîtriser une conduite dangereuse au milieu d'une foule parfois dense, vous êtes plus autonome que ceux qui tiennent les caisses et en plus, on vous octroie une petite prime en reconnaissance de votre savoir faire et de votre savoir être puisque vous évoluez avec le sourire. Vous adhérez pleinement au système et valorisez auprès de vos connaissances le service que vous rendez. Revers de la médaille, les risques encourus peuvent être importants et un inspecteur du travail, constatant une montée des accidents due à l'usage de ce moyen de transport, décide de l'interdire car il met en jeu l'intégrité de la santé des salariés. Protestation de la direction qui dénonce une entrave au service rendu à la clientèle qui ne veut pas perdre son temps à attendre aux caisses quand une information manque sur un produit ! Protestation des salariés concernés au nom des mêmes motifs auxquels ils ajoutent la perte de reconnaissance de compétence dont les priverait l'interdiction de se déplacer en rollers, alors qu'ils sont prêts à assumer le risque qu'ils jugent mineur !

La logique compétence a ici pleinement abouti, comme chaque jour pour les motocyclistes livreurs-minutes dont la principale compétence est de contrevenir en permanence au code de la route au péril de leur santé, voire de leur vie ! Une fois que certains commencent à concéder, éprouvant du plaisir à faire ce qu'ils désirent sous l'uniforme du travail, le pli est vite pris et les nouveaux qui leur succèdent sont bien en peine de refuser les risques afférents, sauf à refuser tout simplement le travail proposé.

DE L'EXPÉRIMENTATION À LA THÉORIE GÉNÉRALE

L'analyse des rapports sociaux, des techniques et des instruments les plus sérieux qui contribuent à leur constitution, ne doit pas nous éloigner des enjeux de pouvoir qu'ils recèlent comme le montre l'ensemble de nos réflexions. Dans la rugosité quotidienne des rapports de travail, les croyances même les plus modernes s'usent de plus en plus vite, aussi rapidement que les images diffusées par la publicité pour nous vanter les charmes et qualités des produits qu'elle veut nous faire acheter. Si la valeur du travail mesurée au prisme du concept de qualification laissait beaucoup d'insatisfaits sur la route de la reconnaissance dans la société dite de croissance, cette même mesure établie au regard du concept de compétence a des chances d'en faire tout autant dans la société dite de flexibilité.

Du temps de la qualification, il s'agissait, pour les représentants de la société du travail (État, patronat et syndicats) de créer l'illusion d'une communauté hiérarchique professionnelle reposant alors sur des valeurs majoritairement partagées. Valeurs qui avaient à voir avec un certain savoir-faire décliné à travers l'ancienneté, le diplôme ou le poste. Valeurs qui rendaient compte d'une sacralisation du «travail en soi», enraciné dans la durée et lié à la réalisation d'un labeur ou d'une œuvre et à la valorisation de l'acte de travail. La mise en valeur du travail s'organisait à travers une unité de représentation qui valait pour tous, liant le travail le plus simple au plus complexe.

Au temps de la compétence, les différents textes présentés montrent que ce qui en jeu, désormais, c'est moins une sacralisation du «travail en soi» qu'une sacralisation des rapports de gestion. La valeur du salarié dépend, à présent, de sa capacité à se faire-valoir dans un rapport basé sur la confiance, sans plus de garanties ni de recours. Dans ce cadre, la montée en puissance de la logique compétence au sein du monde du travail salarié, mais plus largement au centre des fondements actuels de la société marchande, mérite d'être traitée comme révélateur d'une transformation des enjeux de pouvoir.

La logique compétence pratiquée dans les entreprises, n'est pas le fruit d'une grande théorie établie et mise en œuvre comme telle. Durant ces dix dernières années, elle s'est construite, bricolée et continue à se figoler de manière partielle et souvent contradictoire reflétant par-là même des subjectivités d'origines plurielles. Après cette période nébuleuse, où en sommes-nous dans le processus qui accompagne la

légitimation de la compétence, d'abord comme juste mesure de la valeur du travail, mais aussi plus généralement comme élément constitutif d'un nouveau compromis social?

ÉLÉMENTS POUR UNE NOUVELLE « CONSTITUTION SOCIALE »

En 1998, lors des journées de la formation, organisées à Deauville par le CNPF¹, onze ateliers réunissant plusieurs centaines de chefs d'entreprise et de spécialistes, universitaires et experts d'agences publiques, se sont évertués à mieux cerner la logique compétence par un échange d'expériences et l'organisation de débats. La publication de leurs travaux constitue une mise en forme de la rhétorique « gagnant-gagnant » censée encourager l'investissement de tous dans une société unanimement décrite comme relevant de la flexibilité et de la réactivité. Elle produit avant tout une critique modérée du concept de qualification glorifié pour services rendus du temps du taylorisme dominant, mais incapable de rendre compte correctement d'une mise en valeur du travail au temps des organisations flexibles. Insistant sur la volatilité des marchés et l'exigence accrue du client, les textes précisent que l'entreprise doit s'adapter et anticiper en permanence, donc être capable d'imposer des organisations qui demandent aux salariés de coopérer en faisant preuve d'initiatives. En retour de leur investissement, le programme se veut gratifiant pour ceux qui feraient leur cette logique.

Le discours prépondérant laisse alors largement entrevoir le glissement, précédemment révélé, d'une redéfinition de ce « qu'est le travail ». De là, s'opère une nouvelle sacralisation basée non plus sur la valorisation du « travail en soi » mais sur la valorisation d'un « travail pour soi » : Les salariés, quel que soit leur statut (CDI, CDD, missionnés ou temporaires) veulent comprendre le sens de leur travail et des actions dans lesquelles on leur demande de s'investir. En effet, l'individu a l'opportunité dans cette démarche de mettre en évidence des potentialités et des compétences non mises en œuvre jusqu'alors et parfois insoupçonnées. Il peut *a priori* exprimer ses talents et connaissances et donc être actif sur des orientations ou des trajectoires professionnelles possibles. Ainsi, la logique compétence favorise la mobilité dans l'entreprise et ouvre des perspectives de carrières, en dehors de l'entreprise. Le système est en outre profitable puisqu'il permet la réalisation de projets

1. Confédération nationale du patronat français devenu depuis le Medef (Mouvement des entreprises de France).

professionnels, l'amélioration de la qualification, et l'obtention d'une meilleure reconnaissance et récompense des efforts fournis que celles liées aux systèmes de classification actuels, lesquels tendent à valoriser davantage l'ancienneté, le diplôme ou le poste. Dans le cadre d'une gestion des compétences accompagnée éventuellement d'une individualisation des salaires, le salarié peut donc évaluer sa performance, apprécier les résultats de son travail et sa valeur ajoutée. Ainsi, l'intérêt porté à l'individu ne peut qu'accroître sa motivation et le renforcer dans son rôle et sa contribution au sein de l'entreprise².

Dans la continuité de ces proclamations, il apparaît clairement que le grand perdant est celui qui ne sait pas se faire-valoir :

Bien entendu le salarié ne peut porter seul la responsabilité de la gestion et du développement de ses compétences puisqu'il évolue dans un environnement dont il n'a, la plupart du temps, pas la maîtrise. Néanmoins, dans le contexte actuel, c'est un véritable devoir de gestion qui lui incombe. Les modes de gestion par les compétences offrent en effet des possibilités et des choix élargis sur lesquels l'individu, soutenu et aidé par l'entreprise peut se positionner. Parallèlement, ils peuvent aussi fragiliser la position des personnes estimées peu ou non compétentes, par le caractère individuel de leur logique de gestion et la disparition d'un système de défense d'intérêts collectifs. Contrainte? Opportunité? Ce devoir de gestion nouveau constitue incontestablement un véritable atout de développement professionnel pour qui le maîtrise³.

Cependant, dès qu'il s'agit d'organiser concrètement le cheminement des salariés dans ce nouvel eldorado, les choses deviennent beaucoup plus délicates. Tant que l'enjeu porte sur la technicisation et l'instrumentation de la notion de compétence⁴, l'entreprise et ses experts savent le faire : évaluation de poste, grille de compétences à maîtriser, entretien annuel, organisation du triptyque «compétence-employabilité-mobilité⁵», etc. Tous ces dispositifs sont alors envisagés à travers le prisme d'un «temps d'échange réciproque [...] permettant à chacun d'avoir une vue claire sur les priorités dans les évolutions souhaitées et

2. «La compétence professionnelle, enjeu stratégique», t. 1, p. 14, *Objectif compétences*, Deauville, CNPF, 1998.

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*, p. 12.

5. *Les pratiques internationales en matière de compétences*, t. 2.

sur les moyens de les tenir⁶». Ainsi, factuellement, comment réaliser la mise en œuvre de ces principes sans en passer par un reformatage des normes comportementales et relationnelles auquel le salarié est sommé de se soumettre ?

Sur le plan individuel, le salarié est ainsi invité à s'identifier à un véritable petit entrepreneur pour : «Gérer son portefeuille de compétences [...], s'extraire de l'anonymat [...], évaluer sa propre contribution à sa réussite professionnelle et sociale [...], s'engager dans un processus de développement à long terme dont les effets et les résultats attendus ne sont ni immédiats, ni simultanés pour l'entreprise et le salarié⁷.» Sur le plan collectif, on imagine pour lui un paradis productif tel «l'entreprise apprenante, projet commun de l'entreprise et du salarié [...] qui n'a pas pour ambition d'apprendre au salarié, mais plus fondamentalement de l'aider à apprendre⁸». Reste, enfin, à réaliser l'articulation des deux, en vue d'établir de nouvelles formes de la relation contractuelle et de la négociation collective fondées sur les principes d'un «contrat d'échange de services, dont il est possible de décrire pour chacun les intentions et les objectifs, mais dont il est beaucoup plus difficile de prévoir à l'avance les modalités concrètes de réalisation⁹».

Ces acteurs du dialogue social s'évertuent alors à répondre aux questions essentielles que pose à leurs yeux la légitimation de la logique compétence : comment faire pour que l'individualisation accrue, accompagnant les logiques compétences, n'entraîne pas le contrat de travail dans une conception léonine, qui justifierait les pires caricatures où la compétence viendrait en recours à l'incapacité des entreprises à s'organiser face à l'évolution de leur marché, où la sélection par les comportements remplacerait le souci d'apprentissage au travail, et où la reconnaissance serait de n'être pas licencié¹⁰ ?

Les solutions sont à rechercher dans la production négociée de la compétence «pour former et faire évoluer plutôt que trier et exclure évitant ainsi de voir assimiler logique de compétence et logique d'exclusion»,

6. *Compétences professionnelles et dialogue social*, t. 9, p. 37.

7. *Ibid.*, t. 1, p. 13, 14 et 16. De ce point de vue, il faut saluer l'honnêteté du rapport qui signale que «la normalisation de ces outils et leur développement restent des questions difficiles, soulevant de larges débats, et pour lesquelles, nous n'avons pas de réponse satisfaisante pour l'instant».

8. Acquérir et développer ses compétences professionnelles, t. 5, cité dans *La Revue des entreprises*, janvier-février 1999, n° 608.

9. *Ibid.*, t. 9, p. 30.

10. *Ibid.*, p. 33-34

et de sa reconnaissance en établissant, notamment à travers l'entretien d'évaluation, «une égalité de dignité: être reconnu comme individu, participant à la performance de l'entreprise, ayant un nom, une personnalité et des manières de faire qui lui sont propres».

Se pose enfin l'épineuse controverse liée à la rémunération. «Ah si la compétence pouvait s'acheter et que la seule question soit de savoir combien!» soupire l'auteur du rapport sur le dialogue social. Mais, justement pourquoi n'est-ce pas suffisant? Eh bien, cette équation n'est pas possible car «plus que la rémunération immédiate, l'attente de salariés s'investissant dans le devenir de l'entreprise concerne l'engagement réciproque de l'entreprise dans le devenir de leur emploi et leurs possibilités de progression¹¹». Est-ce si nouveau? N'est-ce pas une préoccupation qui a été au fondement des conventions collectives de travail? Pourquoi dès lors l'imagination par ailleurs si fertile des experts et des entrepreneurs s'essouffle-t-elle dès qu'il s'agit de concrétiser la mise en valeur du travail? Peut-être tout simplement, mais il est difficile de l'affirmer publiquement, parce que si les contrats passés entre le salarié et l'entreprise sont considérés à géométrie variable par l'entrepreneur quant à l'investissement du salarié, la rémunération quant à elle doit rester le plus longtemps possible fixe. Dès lors, à l'inverse de ce qui se joue dans une bourse, où logiquement les progrès de l'entreprise sont salués, au comptant ou à terme, par une hausse monétaire de son action, les progrès enregistrés dans le travail ne peuvent trouver dignement récompenses que dans une relation de long terme, où les formes d'intéressement individuelles pour les cadres et collectives pour les autres iront en s'accroissant. Bénéfices immédiats pour le capital, rendement différé pour le travail telle semble être la nouvelle légitimité que le dialogue social est censé devoir produire pour convaincre les salariés d'admettre leur état.

Concéder ou s'assumer?

Cultiver son capital de compétences doit permettre à chacun de toujours croire en de possibles chances d'insertion et de promotion récompensant un mérite strictement personnel. Vantant l'histoire du *self-made-man*, la mise en valeur du travail via le paradigme de la compétence introduit au sein du salariat la justification d'une concurrence émancipatrice encourageant à l'affrontement de tous contre tous. La

11. *Ibid.*, p. 36-37-38.

crystallisation qui s'impose s'établit dorénavant sur la seule légitimation d'un cadre de confiance (négocié ou concerté, peu importe!) où l'on concède aux managers, porteurs de modernité, la capacité à saisir le talent de ceux qu'ils sont amenés à diriger.

Le discours désenchanté sur les légendes d'antan peut être cru ou dénoncé, mais au-delà d'effets conjoncturels qui permettent à des agents de faire valoir certaines capacités individuelles jusqu'alors totalement occultées par la règle collective, il est largement considéré par les salariés pour ce qu'il est : un discours chimérique. Il peut permettre de camoufler un certain temps toute la subjectivité qui structure le regard des dominants sur la mise en valeur du travail salarié qu'il convient in fine, enjeu de pouvoir oblige dans nos sociétés marchandes, de payer quand même au moindre coût!

Face à un débat stratégique où les termes sont actuellement, comme le montrent les journées de la formation du CNPF, entre les mains des experts de toutes catégories, on peut penser que ce sont plutôt les conflits sociaux à venir qui révéleront les réactions à ces nouveaux principes de la société des individus. Car, liées indissolublement à une sacralisation du rapport de travail, conçu comme un rapport simple et permanent propre à la constitution et à la compréhension de toutes sociétés modernes, les deux catégories de la qualification et de la compétence, sous des modes différenciés, occultent, à travers les modèles de l'ordre hiérarchique qu'elles valorisent, l'enjeu déterminant de la transformation des formes de la division sociale et sexuelle du travail et des activités.

C'est cet enjeu particulièrement conflictuel qu'il convient en permanence d'éclairer tant il pousse à travers ses formes de résolution, via la contestation du paradigme de l'ordre social construit centralement autour du travail salarié, à la remise en cause des modes dominants de distribution des richesses et des pouvoirs dans la société.

LES AUTRICES ET LES AUTEURS

Iels se sont constitué·es en 1995 en groupe de travail au sein du laboratoire Travail et Mobilités de l'université de Paris 10-Nanterre (unité de recherche associée au CNRS).

Isabelle AURIEL est sociologue. Elle achève une thèse sur les processus sociaux de catégorisation à partir de l'étude des modes de management appliqués aux travailleurs âgés. Elle participe, au sein de l'équipe «Hiérarchies professionnelles et salariales» (avec D. Séhili et P. Rozenblatt), à une recherche longitudinale étudiant la transformation des systèmes de classification à EDF-GDF (1994-2000).

Louis-Marie BARNIER est salarié d'Air France. Après un DUT d'électronique et quinze ans de travail dans l'atelier d'avionique d'Air France, il a commencé des études de sociologie du travail et est actuellement en doctorat. Il a notamment publié: «Personnel navigant commercial, d'un savoir intuitif à un savoir d'expertise», *Formation Emploi*, n° 67/1999; *Ceux qui croyaient au ciel: enjeux et conflits à Air France* (avec P. Rozenblatt), Paris, Syllepse, 1996.

Alain BONNET est syndicaliste CFDT au Crédit du Nord. Après diverses études (gestion des entreprises, droit, sociologie du travail) poursuivies tout au long de son activité professionnelle, il achève une thèse de sociologie sur la compréhension des processus de transformation des hiérarchies professionnelles et salariales dans le secteur bancaire français. Il est l'auteur de plusieurs études syndicales sur le travail et les technologies.

Guy FRIEDMANN a suivi un cursus doctoral de sociologie tout en étant salarié à France Télécom. Il réalise dorénavant des études, expertises et formations à destination des représentants du personnel, particulièrement sur des questions relatives aux techniques, à l'organisation du travail et aux logiques compétences dans la relation formation-emploi. Il a notamment publié «À propos des pratiques syndicales lors de la mise en œuvre d'une réforme des classifications dans le secteur assurance», *Bulletin de l'IREPT*, Marseille, 1997.

Muriel GÉLIN-MOUJÉARD est sociologue du travail. Elle est actuellement chargée de développer les nouvelles technologies de l'information et de la communication à l'IUFM de Versailles. Elle est l'auteur d'une thèse intitulée : « Relations entre entreprises et sciences humaines : les réseaux de compétences », 1997.

Sandrine GUYONNEAU est sociologue. Après avoir travaillé à la direction Études et Recherches (GRETS), puis à l'état-major d'EDF-GDF, elle est actuellement chargée de mission dans une association humanitaire sur un projet européen traitant de l'insertion des personnes sans domicile fixe. Elle est l'auteur d'une thèse intitulée : « La mission solidarité d'EDF-GDF, un laboratoire humain pour tester de nouvelles pratiques managériales », 1998.

Patrick ROZENBLATT est chercheur, sociologue au CNRS. Il anime les travaux de l'équipe « Hiérarchies professionnelles et salariales ». Il a notamment publié : *Les formes hiérarchiques, travail et salaires dans neuf pays industrialisés* (avec F. Eyraud), La Documentation française, 1994 ; *Ceux qui croyaient au ciel* (avec L.-M. Barnier), Syllepse, 1996 ; *L'État à l'épreuve du social* (avec P. Auvergnon, P. Martin et M. Tallard), Syllepse, 1998.

Djaouidah SÉHILI est sociologue. Elle achève une thèse sur les ambivalences du féminin et du masculin dans la dynamique du changement. Elle travaille au sein de l'équipe « Hiérarchies professionnelles et salariales ». Elle a notamment publié : « Chronique d'une neutralité annoncée » (avec P. Rozenblatt), *Formation Emploi*, n° 68/1999 ; « Construire l'égalité professionnelle femmes/hommes », dans *35 heures : négocier les conditions de travail*, L'Atelier, 2000.

Sylvie VOEGELE-AUSSOURD a suivi une école doctorale en sociologie et a été allocataire de recherche au CNET (France Télécom). Elle a ensuite développé une activité d'expertise auprès des élus du personnel (CE et CHSCT). Elle a notamment publié : « Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail », *Travail et emploi* n° 57, 1993 (avec D. Linhart et P. Rozenblatt) ; « Du travailleur collectif au Réseau social de travail – l'histoire d'une métamorphose », *Actes de la deuxième université d'hiver des doctorants en sociologie du travail*, 1996.

