

Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ? Actes du séminaire " Âges et Travail ", mai 2015

Corinne Gotteland, Valérie Zara-Meylan, Corinne Gaudart, Loup Wolff, Evelyne Serverin, Karine Chassaing, Anne Gillet, Marie-Anne Dujarier, Emmanuel Abord de Chatillon, Céline Desmarais, et al.

▶ **To cite this version:**

Corinne Gotteland, Valérie Zara-Meylan, Corinne Gaudart, Loup Wolff, Evelyne Serverin, et al.. Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ? Actes du séminaire " Âges et Travail ", mai 2015. [Travaux universitaires] n° 103, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM; Centre d'études de l'emploi et du travail - CEET; CREAPT. 2017, 185 p. hal-02306045

HAL Id: hal-02306045
https://cnam.hal.science/hal-02306045

Submitted on 4 Oct 2019

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

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

le cnam
ceet

103

Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?

Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2015

Janvier 2017 Creapt, CEET, Cnam

Rapport de recherche

Ceet - Centre d'études de l'emploi et du travail

« Le Descartes »
29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-Le-Grand CEDEX
Téléphone : (33) 01 45 92 68 00
Télécopie : (33) 01 49 31 02 44
www.cee-recherche.fr

RAPPORT DE RECHERCHE

Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?

Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2015

CREAPT, CEET, CNAM



Janvier 2017 N° 103

Directrice de publication : **Christine Erhel**

ISSN 1629-7997
ISBN 978-2-11-139596-1

Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?

RÉSUMÉ

Ce rapport rassemble les interventions et débats de l'édition 2015 du séminaire « Âges et Travail », organisé par le Creapt (Centre de recherche sur l'expérience, l'âge et les populations au travail). Ce séminaire s'est tenu au Cnam (Conservatoire national des arts et métiers), à Paris, du 11 au 13 mai 2015, avec une dizaine d'orateurs et quelque quatre-vingts participants[*].

Le travail d'encadrement, choisi pour thème cette fois, renvoie à des situations, fonctions, dénominations et positions hiérarchiques très diversifiées. Loin de disparaître, comme pourrait le laisser penser une tendance répandue à la suppression des niveaux hiérarchiques, l'encadrement concerne un nombre de plus en plus élevé de personnes au sein des entreprises, dans la production comme dans les services.

Les encadrants sont aux prises avec les multiples tensions d'organisations qui attendent beaucoup d'eux. Ils sont responsables du suivi du travail d'une équipe dans plusieurs dimensions : efficacité, santé et sécurité du personnel. Ils ont aussi en charge la production d'indicateurs censés permettre tout à la fois de contrôler le travail, et d'en rendre compte pour alimenter les mesures de performance. Ils gèrent encore des aspects relatifs à la réalisation de la production, tout en assurant un travail d'organisation et d'articulation entre différents niveaux de décision. Leur situation est d'autant plus difficile qu'ils sont pris à la fois dans une injonction d'autonomie, et dans une forte dépendance sociotechnique aux contraintes parfois rigides.

Dans la période actuelle d'intensification du travail, ces questions se posent avec une acuité particulière, mais elles sont encore trop peu étudiées. Qu'en est-il du travail d'encadrement, dans des conditions où les attentes à l'égard de ceux qui l'exercent sont renforcées ? Qu'en est-il de leurs conditions d'emploi, de leur carrière et de leur parcours ? Dans les changements et les mutations des organisations, quel est le rôle de leur expérience ?

Ce sont ces sujets que l'on trouvera présentés et discutés dans ce rapport, à partir d'interventions de chercheurs de différentes disciplines : ergonomie, sociologie, sciences juridiques et sciences de gestion, selon un mode de fonctionnement, usuel pour ce séminaire, associant des exposés et débats dotés d'un temps suffisant pour approfondir les réflexions.

Coordination scientifique

Corinne Gotteland, CREA-EVS UMR 5600, Université Lumière Lyon 2
Jeanne Thébault, laboratoire Psitec, université Lille 3
Valérie Zara-Meylan, Creapt, Centre d'études de l'emploi et du travail

[*] Les appartenances indiquées pour les orateurs sont celles de mai 2015 et ont pu évoluer depuis. En particulier, le CEE est devenu le CEET, intégré au Cnam, le 1er octobre 2016.

Sommaire

OUVERTURE

Corinne Gaudart 7

Conférence introductive : DIFFÉRENTES APPROCHES DU TRAVAIL D'ENCADREMENT EN SCIENCES SOCIALES

Loup Wolff 9

Chapitre 1. LE CADRE, UN MODÈLE D'AUTONOMIE POUR LE SALARIAT ?

Évelyne Serverin 29

Chapitre 2. TROP DE MANAGEMENT, OU TROP PEU DE MARGES DE MANŒUVRE POUR LES ENCADRANTS ? L'EXEMPLE DE L'ANALYSE ERGONOMIQUE DU TRAVAIL DES CADRES DE PROXIMITÉ DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Karine Chassaing 45

Chapitre 3. L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ (CHEFS D'ÉQUIPE, AGENTS DE MAÎTRISE) AU CŒUR DE NOUVELLES TENSIONS AU TRAVAIL

Anne Gillet 63

Chapitre 4. LE TRAVAIL D'ENCADREMENT : UNE ACTIVITÉ DE CONCEPTION

Corinne Gotteland 81

Chapitre 5. ENCADRER À DISTANCE : LES « PLANNEURS » ET LE TRAVAIL

Marie-Anne Dujarier 97

Chapitre 6. DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : QUEL ROLE POUR L'ENCADREMENT ?

Emmanuel Abord de Chatillon, Céline Desmarais 117

Chapitre 7. EXPÉRIENCE ET ENCADREMENT DANS UN SERVICE PUBLIC : QUAND LE CADRE DE PROXIMITÉ PREND SES DISTANCES

Cécile Piney 135

Chapitre 8. FINIR SA CARRIÈRE DANS UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN VOIE DE DÉRÉGULATION : LES CADRES DU MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE FACE À LA RÉFORME DES ADMINISTRATIONS TERRITORIALES DE L'ÉTAT

Alex Alber 153

DISCUSSION GÉNÉRALE 173

OUVERTURE

Corinne Gaudart, ergonome, Cnam-Lise UMR 3320, directrice du Gis Creapt

Bienvenue à ce séminaire annuel du Creapt qui s'intitule « Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ? », et qui a été co-organisé par Valérie Meylan, Jeanne Thébault, et Corinne Gotteland.

Je suis chargée de faire l'ouverture. Je ne vais pas faire une première introduction, qui serait suivie d'une deuxième introduction par Loup Wolff. Donc, je vais vraiment être très rapide, et peut-être juste signaler dans quel esprit a été organisé ce séminaire – qui d'ailleurs attire du monde ! Donc, on peut déjà dire que la thématique est porteuse et intéresse un grand nombre d'entre nous.

Le séminaire a été pensé en partant d'un certain nombre de constats sur le travail d'encadrement.

Le premier, c'est qu'il ne disparaît pas, au contraire. Loup Wolff évoquera ce point tout à l'heure dans son introduction. Il ne disparaît pas, malgré ce que certains pouvaient penser il y a encore quelques décennies.

Le deuxième point pivot de ce séminaire, c'est de dire que les transformations du travail ont quand même beaucoup chamboulé les missions de l'encadrant et le travail d'encadrement, qui se retrouve à la fois à devoir gérer de la performance (mais ça, ce n'est pas très nouveau), mais aussi à prendre en charge, à devenir responsable d'un certain nombre de missions autour de la santé et de la sécurité des personnes qu'il encadre. Alors parfois, ces différentes dimensions de sa mission peuvent aller dans le même sens, parfois elles peuvent être mises en tension. Et ce qu'on constate aujourd'hui, c'est que les encadrants se trouvent au centre d'un certain nombre de tensions organisationnelles, auxquelles ils doivent faire face.

Si je prends ma casquette d'ergonome, je dirais que les transformations du travail bouleversent, modifient l'activité au quotidien du travail d'encadrant. Mais le séminaire a pour but aussi de tenir une dimension diachronique, et la question des parcours professionnels. Or, les parcours professionnels, l'expérience que ces encadrants ont pu développer, peuvent aussi jouer un rôle de ressources face à ces transformations du travail. Donc, c'est bien l'idée de mieux repérer ce métier d'encadrant qui change et d'essayer de comprendre, pendant ces deux jours et demi, comment on peut identifier les déterminants, les conséquences sur l'activité, et les grandes transformations qui sont au cœur de ce travail d'encadrement.

Pour ce faire, si vous avez examiné le programme, vous avez vu que les organisatrices ont fait appel à des orateurs d'horizons disciplinaires assez différents (vous avez des intervenants en sciences de la gestion, en sociologie, en sciences juridiques, en ergonomie) pour pouvoir traiter avec des approches, des points de vue, des regards croisés sur cette problématique – et puis aussi, ce qui est en quelque sorte une marque de fabrique du séminaire du Creapt, pouvoir combiner des approches quantitatives et qualitatives pour traiter de cette question.

Donc, je n'en dirai pas plus sur le contenu même du séminaire et laisserai la parole dans un instant à Loup Wolff. Un mot encore sur le déroulement : l'organisation du séminaire est cadrée par un exposé introductif, par Loup Wolff, sociologue, puis par une discussion générale de fin (même s'il y a des temps de discussion prévus après chaque exposé) qui sera animée par Serge Volkoff. Entre cette introduction et cette discussion générale, un certain nombre d'exposés. Le séminaire du Creapt a toujours voulu privilégier un temps d'échange relativement long – ce qui fait que, pour les exposés (sauf pour l'introduction où Loup aura un peu plus de temps que les autres intervenants), on est sur un format d'environ trois quarts d'heure de présentation, et trois quarts d'heure de discussion avec la salle.

Conférence introductive

DIFFÉRENTES APPROCHES DU TRAVAIL D'ENCADREMENT EN SCIENCES SOCIALES

Loup Wolff, sociologue, administrateur Insee, CEE/Creapt

Je voudrais remercier les organisateurs de m'avoir proposé d'introduire ce séminaire. J'ai hésité sur le format. Et, finalement, je pense que le plus intéressant, à la fois pour moi et puis pour tout le monde, est d'être honnête avec le matériau que je vais vous donner aujourd'hui : un matériau en construction sur cette question de l'encadrement, sur la question des cadres. Je vais essayer de vous énumérer les questions que je me pose actuellement dans le cadre des recherches que je mène sur ces populations. On gardera ensuite un temps significatif pour les échanges.

Je vais commencer par quelques éléments biographiques, expliquant comment j'en suis venu à travailler sur cet objet, finalement assez peu et assez mal traité par les sciences humaines et sociales. Tout d'abord, je vais présenter quelques éléments que vous connaissez certainement, sur la polysémie et des confusions qui existent actuellement dans les termes qui structurent le débat sur ce qu'est l'encadrement, ce que sont les cadres, etc. Je vous proposerai ensuite une discussion sur ce que je pense être le cadre de pensée dont on hérite aujourd'hui, qui détermine la façon dont on aborde cet objet et, peut-être aussi, handicape notre façon de l'aborder. Je prendrai quelques moments pour vous parler d'une conception libérale ancienne de la question de l'encadrement, avec quelques éléments de droit – comment le droit a récupéré ces questions et a contribué à les structurer. Je n'irai pas dans le détail de la discussion juridique, d'autant que vous aurez cet après-midi une intervention d'Évelyne Serverin, qui reviendra beaucoup plus précisément sur ces questions. Enfin, je vous proposerai une discussion autour de la notion sociologique de la domination.

Alors, quelques éléments biographiques. J'ai commencé ce travail en 2004, au moment où je me suis inscrit en thèse avec Michel Gollac. Ce chercheur a notamment beaucoup contribué à la connaissance sur les risques psychosociaux et à la question plus générale des conditions de travail. Il m'a suggéré l'idée de travailler sur les cadres. Il considérait qu'il existait pas mal de travaux sur ce groupe social, mais qu'on n'était pas tellement allé voir ce que faisaient les cadres ni ce qu'en disaient les enquêtes statistiques. Et il m'a conseillé la lecture du livre de Luc Boltanski *Les Cadres : la formation d'un groupe social*. J'ai donc lu cet ouvrage de référence en sociologie, qui raconte la genèse du groupe des cadres en tant que catégorie cumulant une existence sociale, juridique, administrative, et statistique. C'est autour de ces questions que l'auteur articule son projet, puisqu'il souhaite « *prendre l'objet tel qu'il se donne, avec son nom commun et ses représentations communes, en cherchant à lui donner une unité substantielle et des contours objectifs – ce qui revient, comme dit Wittgenstein, à essayer de trouver la substance derrière le substantif* ». Luc Boltanski fait le constat qu'il existe une représentation de ce que sont les cadres : les cadres existent, à plusieurs endroits de la société, dans nos représentations communes, à l'Apec, dans les conventions collectives. Et son propos vise à raconter l'histoire de la fabrication de cette représentation. Le livre développe les mobilisations collectives depuis le début du XX^{e} siècle, en réponse aux mobilisations ouvrières et à la réponse patronale : comment les cadres se positionnent comme un groupe social intermédiaire dans cette opposition, la particularité de leur inscription sur les lieux de travail, les luttes de représentation pour exister – avec la question du syndicalisme cadre. Puis il développe la façon dont la catégorie a réussi à s'imposer dans les institutions, dans l'administration. Cette histoire donne une épaisseur à cette catégorie et lui donne une existence sociale. Et, de fait, cette mobilisation a largement réussi, particulièrement en France – puisque tous les pays européens ne disposent pas d'une catégorie aussi clairement identifiée (même si elle pose problème).

Aujourd'hui, les cadres sont une catégorie juridique. C'est un terme qui figure dans les conventions collectives, et qui encadre les conditions d'emploi et de travail d'une certaine population – avec notamment la question des régimes horaires, des forfaits jours accordés aux cadres au moment de la réduction du temps de travail. C'est aussi une catégorie statistique. Au niveau le plus regroupé de la nomenclature des professions et des catégories socioprofessionnelles de l'Insee, on trouve la catégorie « Cadres ». On trouve également les catégories de « professions intermédiaires », « employés » et « ouvriers ». Les travaux qui ont essayé d'étudier la réception de ces catégories statistiques dans le sens commun montrent que, finalement, c'est peut-être la catégorie de cadres qui est la plus clairement identifiée –, beaucoup plus par exemple que la catégorie des « professions intermédiaires », qui ne parle à personne ; et même que la catégorie des « employés », qui est souvent assez mal comprise. C'est une catégorie administrative, avec une caisse de retraite spécifique, l'Agirc, avec une association pour l'emploi des cadres, l'Apec. C'est une catégorie aux prud'hommes. Et c'est une catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux – donc une catégorie puissante, objet d'un syndicalisme catégoriel spécifique : Confédération de l'encadrement, Confédération générale des cadres. C'est une catégorie mobilisée concrètement par les personnes, qui pensent savoir précisément ce qu'est un cadre, à quoi un cadre a le droit d'accéder – souvent dans une position valorisée dans les entreprises.

Mais l'ouvrage de Luc Boltanski ne pose pas la question de *ce que font* les cadres, ce n'est pas sa problématique. Il étudie la formation de ce groupe social, dans le travail de fabrication des représentations – mais qui est largement déconnectée de la question de l'activité. Les travaux de Luc Boltanski ont beaucoup influencé la sociologie. On trouve beaucoup de travaux sur les cadres, selon les secteurs – notamment à l'occasion des 35 heures, où ils ont été nombreux à étudier la façon dont les cadres se sont emparés de cette réforme.

Si Luc Boltanski ne mobilise pas dans son travail ce que font les cadres, il fait cependant état du fait que, dans les discours de ce groupe social sur lui-même, la question de l'encadrement est souvent présente. Les cadres se présentent de façon problématique. C'est-à-dire de façon relativement instable, comme une population destinée à encadrer les autres. Donc, je reviens à notre problématique, après ce long détour par la question des cadres, qui me semblait nécessaire, notamment en France, où le lien est très fort entre la question du statut des cadres et la question du travail des encadrants.

Depuis le début de la formation de ce groupe social, l'un des critères objectifs que les cadres essayent de mettre en avant pour justifier leur existence et la formation de leur groupe social est la question de l'encadrement : « Nous ne sommes pas des ouvriers, puisque nous les encadrons. Nous ne sommes pas des patrons, puisque nous sommes quand même des salariés ». Et dans les enjeux de représentation de cette catégorie, on voit souvent resurgir cette question du contenu, et donc des tâches d'encadrement. Mais cette notion d'encadrement dans le groupe des cadres est toujours une notion en tension, parce qu'en fait, elle colle assez mal à la réalité du travail de formation de ce groupe social. Et on le voit bien, ne serait-ce que dans les hésitations historiques sur le nom du syndicat catégoriel « cadre », qui, depuis les années 1990, a ajouté CFE (Confédération française de l'encadrement) – et qui d'ailleurs actuellement souhaite revoir son nom, et peut-être abandonner cette question de l'encadrement. Donc, on a dans le nom à la fois l'encadrement et le fait d'être cadre.

Un travail intéressant sur ce syndicalisme catégoriel, de Béthoux, Desage, Mias et Pelisse[2], montre comment, aujourd'hui encore, le mouvement syndical cadre est traversé d'une opposition assez forte entre une représentation des cadres en tant qu'encadrants et une représentation des cadres en tant que groupe social statutaire, indépendamment de la question du contenu du travail. Ils ont fait notamment une étude sur le dernier congrès de ce syndicat et auprès des militants qui y étaient présents. Elle montre qu'il y a vraiment une polarisation entre des militants qui envisagent leur identité comme une identité d'encadrant (ce sont souvent des militants plus anciens, qui n'étaient pas cadres

[2] Élodie Béthoux, Guillaume Desage, Arnaud Mias, Jérôme Pélisse, 2013, *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel. La CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Paris, Armand Colin, coll. « Recherches ».

en début de carrière et qui ont acquis le statut de cadre avec l'expérience, autour de postes qui ont un contenu d'encadrement important, et qui ont construit leur identité dans ce travail), et une fraction beaucoup plus jeune, beaucoup plus diplômée, de ce syndicalisme, qui entrent dans les entreprises avec un statut de cadre mais sans avoir forcément de fonctions d'encadrement, plutôt sur des postes d'experts, de contrôle qualité, de contrôle de gestion, tous ces métiers qui se sont largement développés, mais qui sont fonctionnels, souvent associés au statut cadre, mais sans avoir nécessairement cette dimension d'encadrement dans leur ADN. C'est un débat aujourd'hui très puissant, qui conduit ce syndicat à se questionner sur, tout simplement, le nom qu'il doit se donner. Mais c'est un débat qu'on retrouve dès les origines du mouvement cadre – Boltanski cite des sources de cette époque-là. Et c'est une question totalement non résolue.

Donc, quand on se balade un peu dans la bibliographie sur la question des cadres, et donc de l'encadrement, ce sont des notions extrêmement importantes pour comprendre les transformations du travail. Celles-ci dans les dernières décennies ont beaucoup concerné des cadres encadrants, les managers. Les nouvelles formes de management sont largement commentées dans l'ouvrage d'Éve Chiapello et Luc Boltanski *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Ils commentent aussi l'émergence de discours sur les nouvelles façons d'encadrer, et les nouvelles façons de manager. L'ouvrage de Bouffartigue, Gadéa, Pochic[3], revient sur la question des cadres et des classes moyennes, avec une hypothèse d'éclatement de ces catégories dans les dernières décennies, avec les transformations du travail, avec l'élargissement du groupe statistique des cadres qui devient de plus en plus nombreux. Marie-Anne Dujarier – que vous allez entendre demain –, propose des recherches très stimulantes sur ce qu'elle appelle *Le Management désincarné* (essai sur les nouveaux cadres du travail), qui pose justement cette question des nouvelles formes de travail, des nouveaux outils de travail qui ont développé beaucoup des fonctions de cadres qui n'encadrent pas directement le travail mais contribuent à définir des cadres du travail. Ces lectures m'ont incité à laisser un peu de côté la question de la formation du groupe social cadre, à essayer de reconsidérer la question, et regarder en face la question de l'encadrement, quitte bien sûr à reconnecter la question du statut salarial à la question de l'encadrement. Au-delà des mouvements de légitimation de groupes sociaux et de représentation sur ces groupes, je voudrais essayer de poser la question de l'activité (… je m'aventure dans un vocable que les ergonomes maîtrisent beaucoup mieux que moi !), revenir à cette question du contenu du travail – avec l'ambition d'une profondeur historique, puisqu'il s'agit de regarder cette question et son lien avec les évolutions du travail depuis les années 1980.

Ce projet, je l'ai trouvé assez difficile, et ambitieux. D'ailleurs, ce n'est pas terminé, je suis toujours en train de travailler sur cette question. C'est pour ça que ma présentation est encore pleine d'interrogations, confrontée notamment à la difficulté d'aborder ce sujet dans un contexte où il existe une profusion de discours sur la question des cadres et de l'encadrement – des discours au sens large, à la fois des écrits scientifiques et des littératures managériales moins scientifiques.

Or, quand on aborde la question des encadrants et de l'encadrement, contrairement au groupe des cadres, on ne peut pas s'asseoir sur des institutions sociales qui ont le projet de stabiliser le contenu de cette notion. Quand on s'intéresse aux cadres, on a des définitions constituées sur lesquelles on peut mobiliser. Elles ne sont pas toutes cohérentes, mais on peut par exemple aller du côté de l'Insee utiliser la nomenclature de professions, où on a une définition de ce que sont les cadres. On peut aller du côté de l'Apec – ils ont aussi leur propre définition du contour de la profession des cadres. On peut multiplier les exemples... Et les sociologues sont un peu plus à l'aise quand ils peuvent utiliser ce travail de fabrication des représentations par des institutions légitimes. Par contre, les encadrants, et l'encadrement, ne forment pas un groupe social. C'est plutôt une création, je pense, qui devrait être posée et traitée par des ergonomes. C'est-à-dire par des gens qui vont voir le travail, puisque c'est le projet.

[3] Paul Bouffartigue, Charles Gadéa et Sophie Pochic (dir.), 2011, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, coll. « Recherches ».

Et puis, il y a une autre difficulté, notamment en sociologie, mais je pense que ça touche toutes les sciences sociales, c'est qu'en France le statut de cadre est tellement puissamment installé avec son lien avec la question de l'encadrement, que j'ai souvent été confronté au constat qu'il y a une attractivité entre les deux termes, qui fait que rapidement on glisse de l'un à l'autre. Et on ne sait plus très bien de quoi on parle.

Un autre constat, notamment dans les entreprises, c'est la polysémie du vocable, sur la question des cadres et de l'encadrement. J'ai trouvé dans les différents terrains toutes les configurations possibles – même avec les cadres, qui sont quand même une notion relativement stabilisée, notamment avec les conventions collectives. Sur la question des encadrants, notamment du côté des RH quand ils essayent de penser cette population, c'est encore beaucoup plus flou. C'est parfois les cadres qui encadrent, qui ont une fonction d'encadrement. Parfois, c'est les cadres qui encadrent mais aussi les non-cadres qui encadrent (qu'on entend parfois appeler les managers de proximité, les chefs, les responsables, les *project leaders*, etc.). Donc, des situations diverses avec des statuts très divers (cadres, non cadres), pour désigner des gens qui ont en commun d'avoir à diriger le travail d'autres salariés et/ou de bénéficier d'un statut d'emploi spécifique.

Toute la difficulté est d'essayer de définir les contours de cet objet, qui est en fait un objet vraiment très complexe. En sociologie particulièrement, car la sociologie est une discipline finalement assez peu équipée pour étudier l'activité. Je pense que les sociologues n'aimeraient pas ce que je dis là. Mais le fait est que la sociologie a mis du temps à entrer sur les lieux de travail pour les étudier. C'est beaucoup moins vrai aujourd'hui, notamment avec les approches cliniques qui se sont développées – dont relèvent celles de Marie-Anne Dujarier et elle vous racontera ce qu'elle fait – mais qui justement se sont rapprochées de techniques développées par d'autres disciplines et qui permettent de regarder le travail. Mais longtemps, cette discipline a été un peu loin de l'activité. Elle a été très mobilisée autour de la question des professions en France, donc on trouve beaucoup de choses sur les cadres, mais peu sur ce qu'ils font : une bibliographie fournie globalement, mais assez peu sur cette question spécifique des encadrants.

J'ai trouvé très intéressants les Actes de la dernière rencontre à Bordeaux des « Journées de la Pratique en ergonomie », qui étaient dédiés à la question de l'encadrement et des managers de proximité. La conférence introductive fait le constat que même en ergonomie, qui pourtant est dans les entreprises depuis longtemps, cette population était assez peu regardée – notamment parce qu'elle était du côté de la direction, alors que l'objet premier des ergonomes, c'était d'étudier le travail des gens qui travaillent, et donc pas des encadrants Je caricature un petit peu, mais c'est quand même le constat qui est fait. Et puis, je pense qu'il y a aussi la présence d'un substrat idéologique assez puissant qui nous gêne pour aller regarder ce que font les encadrants – et qu'on retrouve un petit peu dans cette discussion, notamment de Daniellou en introduction de ces journées – et qui nous a longtemps conduits à ne pas regarder cette population parce que ce ne sont pas « des travailleurs comme les autres ».

Je vais vous présenter des réflexions dont il faut discuter, qui ne sont pas forcément partagées par tout le monde, mais qui sont le résultat de mes recherches. Pour aller vite, je dirais qu'on hérite d'une tradition de pensée, en sciences humaines et sociales, qui depuis longtemps a fabriqué une opposition très structurante dans toutes les disciplines qui servent à regarder le fait social, entre la hiérarchie et le marché. Cette opposition, on la trouve notamment chez les économistes, et en particulier chez les proto-économistes, au moment de la fondation de cette discipline, qui a été un moment important parce que c'était non seulement la fondation de l'économie, mais ces penseurs ont aussi beaucoup influencé le droit qui était lui-même en train d'évoluer.

C'est une idée qu'on retrouve chez Adam Smith, dans *La Richesse des Nations*, ouvrage publié à un moment où l'Europe est en guerre, en fait – avec des monarchies qui s'affrontent. Et *La Richesse des Nations* était à ce moment-là un ouvrage humaniste qui souhaitait démontrer qu'il existe d'autres façons de se coordonner que le système monarchique féodal, et que le marché est une option intéressante. C'est ce qui conduit à inventer cette image, qui a eu beaucoup de succès, de « la

main invisible » du marché. À la place de systèmes autoritaires, de systèmes qui mettent des personnes à la tête d'organisations, et d'autres obligées de leur obéir et de s'affronter, etc., le marché est un espace sans hiérarchie, qui permet aux individus d'interagir à un endroit, autour de la question du prix, et d'échanger ou de ne pas échanger un bien. Et tout cela peut se faire très pacifiquement. Il y a un équilibre naturel, qui se fabrique qui fait que les échanges et les richesses peuvent être réalisés sans que des conflits apparaissent.…

Il est très intéressant de relire dans cette perspective des travaux plus récents, donc des auteurs libéraux comme Friedman, *Capitalisme et Liberté*, ou Hayek *La Route de la Servitude* – qui sont des ouvrages publiés peu de temps après la Seconde Guerre mondiale, et qui en fait sont des justifications et des plaidoyers extrêmement forts pour le marché, à un moment où on sort de décennies de systèmes autoritaristes, dictatoriaux. Pour ces auteurs libéraux, le marché, c'est la bonne façon de sortir de la servitude, sortir des hiérarchies – et enfin mettre tous les citoyens sur un pied d'égalité. Je pense qu'on l'oublie parfois, mais ce pacifisme, cette volonté de pacifier les rapports sociaux, dans la pensée libérale, c'est quelque chose de très important. Dans cette pensée, la hiérarchie est une forme de coordination sociale dissymétrique, qui met des individus au-dessus d'autres, avec un contenu des relations sociales non explicité – c'est-à-dire que le hiérarchique, le supérieur peut exercer son pouvoir arbitrairement pour demander ce qu'il veut à son subordonné. Et toujours dans cette pensée, le marché est au contraire un lieu qui instaure la symétrie des positions (les contractants sont libres et égaux), la liberté du consentement (pour que le marché existe, il faut des dispositifs pour assurer que tous les acteurs puissent exercer librement leur consentement) – et un contenu de la relation qui est noué au moment de la signature du contrat. Donc, on évite l'arbitraire de la relation hiérarchique, parce que les contractants se mettent d'accord sur ce qui va être fait, sur le prix, au moment de la signature de l'achat, de la signature du contrat. Ça libère le reste de la relation de toute interférence, de tout arbitraire, et de toute notion de pouvoir d'influence des uns sur les autres.

Ce cadre de pensée est, je pense, très ancré dans notre culture et il a notamment très profondément influencé le droit. La discipline juridique est depuis longtemps confrontée à ce qu'Alain Supiot appelle *une énigme insoluble qui traverse l'ensemble des systèmes législatifs reconnus*. Cette énigme, il la formule dans une question : *un homme libre peut-il être soumis au pouvoir de son égal ?* On revient sur la question qui va nous occuper pendant ces deux jours et demi, l'encadrement. L'encadrement, pour le droit, pose une question très difficile, très compliquée à résoudre, puisqu'il instaure le fait que quelqu'un est soumis au pouvoir d'un autre, dans des régimes comme les nôtres qui sont des régimes qui normalement instaurent l'égalité en droit. On est là dans une tension, entre une réalité du fonctionnement social où l'encadrement a lieu, et des principes juridiques extrêmement forts qui théoriquement l'interdisent. Alain Supiot ajoute dans *Critique du droit du travail : « c'est dans cette épreuve qu'a été forgé le droit du travail, forgé comme alliage de tous les contraires : le privé et le public, l'individuel et le collectif, le droit des biens et le droit des personnes, l'égalité et la hiérarchie »*. L'objet de son ouvrage *Critique du droit du travail* est notamment de raconter cette histoire de la place de la pensée sur l'encadrement dans la formation du droit. Et sa thèse, c'est que ce débat est un débat très ancien, extrêmement structurant, et très important pour l'état actuel du droit du travail.

Il a notamment des développements que j'ai trouvés très intéressants et éclairants, y compris pour ce qu'on vit aujourd'hui, sur la tradition romaniste – donc la Rome antique – qui a été tôt confrontée à cette question, à cette *énigme insoluble*, puisque le citoyen (vous savez que les esclaves avaient un statut complètement à part) romain était un homme libre. Donc, en tant qu'homme libre, il ne pouvait pas (c'était interdit par la loi) travailler au service d'un autre. C'était contradictoire avec son statut d'homme libre, cela faisait de lui un esclave. Ce qui était impossible, parce que les esclaves appartiennent à un monde totalement différent. Et ce qu'Alain Supiot raconte, c'est que la réalité sociale de la Rome antique était que certains citoyens avaient, malgré tout, besoin de travailler de temps en temps, parce que tous n'avaient pas les rentes qui leur permettaient de vivre. Et du

coup, le droit romain avait inventé un cadre qui permettait de neutraliser la problématique posée par l'homme libre au service d'un autre.

Et ce qui, selon Alain Supiot, structure aujourd'hui encore beaucoup notre droit du travail, c'est le fait que quand un homme libre travaille pour un autre, ce n'est pas sa personne qu'il met au service de l'autre, mais c'est sa force de travail. Il détient quelque chose, un bien, qui s'appelle la « force de travail ». Il échange cette force de travail contre une rémunération. Et selon Alain Supiot toujours, cette *fiction* a été beaucoup utilisée par la tradition libérale (qui pense le marché), pour justement créer le cadre conceptuel qui permet d'envisager le travail – et le « marché de l'emploi », comme on dit aujourd'hui – comme un marché, un marché comme un autre. On a des patrons qui ont du capital économique, et des travailleurs qui ont leur force de travail. Ils se rencontrent sur un marché, et ils échangent l'un et l'autre, avec un prix déterminé par le marché au moment de l'échange. Pour les économistes libéraux, ça permet de penser le travail dans le cadre du marché, un cadre a-hiérarchique.

Si on prend cette fiction au sérieux, et si on ne l'aménage pas plus que ça, on est dans un espace où il n'y a pas d'encadrement : il y a des gens qui vendent leur force de travail et qui font un travail en échange d'un salaire. Et on sort de la question de l'encadrement. Et d'ailleurs, un article de Cottereau en 2002[4] raconte de façon très intéressante que la Révolution française était très empreinte des théories économiques libérales, notamment sur le travail. La Révolution française a instauré une rupture très forte sur le travail – puisqu'avant la Révolution française, le travail était en train de se structurer sous la forme de fabriques, donc sous la forme qu'on connaît aujourd'hui, d'espaces collectifs de travail. Mais, dans les espaces collectifs de travail tels que les fabriques, le statut du travailleur était extrêmement encadré – les travailleurs n'avaient pas la possibilité de démissionner, de quitter le travail, ils étaient ramenés par les forces de l'ordre au travail. Donc, il n'y avait évidemment pas tout le dispositif juridique qu'on a aujourd'hui, qui encadrait les devoirs et les travailleurs. C'était beaucoup, beaucoup de devoirs. Et la Révolution française a voulu rompre avec ces conceptions d'Ancien régime, et elle a instauré cette pensée libérale sur le travail.

Cottereau cite beaucoup de débats autour des prud'hommes après la Révolution française, avec des lieux de travail qui étaient en conflit, notamment autour de la question de l'encadrement – avec des travailleurs qui avaient intégré ce que proposait la Révolution française, et qui ne comprenaient pas pourquoi il continuait à y avoir des encadrants sur le lieu de travail. Dans des entreprises de filatures, des ouvrières se sont mises en grève avec un conflit très fort, pour dire : maintenant, on est dans un cadre libéral de marché, on propose notre force de travail, on nous a proposé un salaire, on va faire le travail. Mais pourquoi faut-il des contremaîtres ? Pourquoi le patron vient-il tous les jours ? Il n'y a pas de raison. Le droit du travail qui s'est constitué ensuite progressivement, va construire de façon extrêmement riche et complexe, à la fois cette vision économiste d'un marché du travail, et en même temps des règles, parce qu'il faut encadrer ce marché, qui est très particulier – ce qui fait qu'on n'est pas dans un cadre de prestations de services quand on est salarié.

Je pense qu'on hérite vraiment de cette pensée. Il existe d'autres traditions de pensée, citées notamment par Supiot, qui ont eu moins de succès que la tradition romaniste mais qui existent encore, qui vivent encore, y compris dans le droit – et notamment dans le droit européen, autour de la tradition germanique de l'organisation corporative, qui a été pendant un moment en concurrence avec cette conception romaniste. Cette tradition germanique considérait l'appartenance du travailleur à une communauté de travailleurs. Donc, plus que la soumission d'un travailleur à un employeur, on a une définition fonctionnelle de la relation qui inclut l'ensemble des travailleurs, qui sont interdépendants du point de vue des ressources de l'activité. C'est une notion qui est beaucoup discutée en ce moment, notamment au niveau européen, autour de la question de la para-subordination. Avec le développement de la sous-traitance, et des prestations de services de travailleurs, il est apparu né-

[4] A. Cottereau, « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré puis évincé par le droit du travail (France, XIX^{e} siècle) », *Annales*, 6, nov. déc. 2002, p. 1521-1557.

cessaire de ne pas rester uniquement dans le face-à-face entre l'employeur et son subordonné pour comprendre le travail, et comprendre les collectifs du travail. Il faut inclure l'ensemble des travailleurs, et donc potentiellement des entreprises différentes, qui travaillent sur un même site, autour d'un même objet, et fabriquent la production.

Pour résumer l'argument que j'essaye de défendre, notamment celui d'une difficulté à penser l'encadrement, je dirais qu'aujourd'hui la question qui se pose à nous, et d'autant plus que les formes atypiques d'emploi, la sous-traitance se sont développées, c'est : comment sortir du face-à-face employeur-salarié, donc de cette pensée de l'encadrement comme le résultat d'instauration d'une relation salariale ? Et comment regarder à nouveau le travail, l'activité, et donc ces collectifs de travail qui se structurent en mettant certains salariés sous la direction d'autres, indépendamment de la question des structures juridiques qui encadrent ces formes-là – structure juridique au sens large. Donc, la question des entreprises qui sont maintenant souvent nombreuses à interagir sur un même lieu de travail. Et question juridique au sens aussi du statut salarial – donc se libérer un petit peu de l'emprise des cadres sur la question de l'encadrement, pour aller regarder concrètement ce qu'est l'encadrement.

Dans mes lectures personnelles, il m'a semblé qu'une référence importante serait de revenir à la définition que Max Weber propose de la domination. Chez Max Weber, la domination, c'est *le fait qu'une volonté affirmée, « un ordre », du ou des dominants, cherche à influencer l'action d'autrui du ou des dominés, et l'influence effectivement, dans la mesure où cette action se déroule comme si les dominés avaient fait du contenu de cet ordre en tant que tel, la maxime de leur action, l'obéissance.*

Il y a beaucoup de choses dans cette formulation, qui est un peu compliquée, mais qui, du coup, rend compte de la complexité de l'objet qu'on doit regarder. Je pense que ce qu'il faut retenir dans cette proposition, c'est *la volonté affirmée*. C'est-à-dire que la domination s'exerce autour de personnes, avec notamment des personnes qui ont une volonté et l'affirment. Il y a une intentionnalité, le fait de chercher à influencer l'action d'autrui. Et vous voyez qu'il est prudent, parce qu'il dit *chercher*. Ça veut dire qu'on ne réussit pas forcément. Il y a un enjeu autour du degré de légitimité du dominant, et donc de sa capacité à réussir à influencer. Ensuite, il y a la question de *l'influence de l'action d'autrui*. Il s'agit d'agir sur le cours de l'action, et pas forcément de la définir totalement, Et puis, la fin de la citation « *comme si les dominés avaient fait du contenu de cet ordre la maxime de leur action* » : il affirme que la domination s'exerce dans une acceptation par le dominé de cette relation, et dans le fait qu'effectivement, le dominé va se comporter comme le dominant souhaite qu'il se comporte. Donc, ça a l'avantage d'ouvrir les perspectives.

On va retrouver dans le cadre de cette définition, la question de l'encadrement direct, qui est la situation la plus simple pour nous à penser, celle que la tradition économiste nous a appris à bien authentifier et regarder – tout ce qui est l'archétype de la relation salariale, employeur-salarié. Une personne qui encadre une autre et qui, dans le cadre de cette relation, a le droit, la possibilité de donner des ordres. Et le subordonné qui a le devoir de se conformer à ces ordres – avec bien sûr un cadre juridique qui limite la possibilité d'action des uns et des autres, pour éviter qu'elle déborde. Mais cette définition propose aussi de considérer d'autres situations qui ne sont pas forcément des situations d'encadrement direct – et qui peuvent résulter d'encadrants qui, dans le cadre de leur activité, ont la capacité d'agir sur un cadre de travail, qui va lui-même influencer le travail d'autres personnes. Concrètement, c'est par exemple un responsable qualité qui décide que, pour serrer le boulon, ce n'est pas cet outil là qu'il faut utiliser, c'est un autre outil, et qu'il faut le faire de telle façon. Et il rédige une fiche, qui va servir de référence pour les personnes pour faire leur travail – et donc il va encadrer concrètement leur travail, sans qu'il y ait d'interaction directe entre eux. Les nouvelles formes d'organisation du travail, les outils technologiques qu'on a vu se répandre cette dernière décennie, ont probablement beaucoup développé ces « nouvelles » fonctions d'encadrement (en fait, quand on regarde historiquement, ce n'est pas totalement nouveau) et développé le nombre de travailleurs qui font ce travail d'encadrement direct. Cela mérite d'être regardé

en tant que tel, quand on se pose la question de l'encadrement, parce qu'ils deviennent déterminants dans la façon dont on encadre le travail aujourd'hui.

Sur la domination, vous avez donc cette définition de Max Weber qui a été extrêmement importante, notamment en sociologie, et qui a donné beaucoup de développements. Il me semble qu'on trouve cette terminologie de la domination y compris chez Marx, même si le lien avec Weber n'est pas complètement clair. C'est beaucoup moins présent que dans la sociologie de Weber, qui en a fait un objet central, mais Marx aussi, dans certains passages et notamment dans ses écrits les plus empiriques, s'est intéressé à la question de la domination, et donc à la question de l'exercice du pouvoir dans les entreprises – dans une approche qui est moins explicitée que celle de Weber, mais pas si lointaine, avec une subtilité sur la façon dont s'exerce la domination, et le fait que ce n'est pas forcément dans une interaction directe.

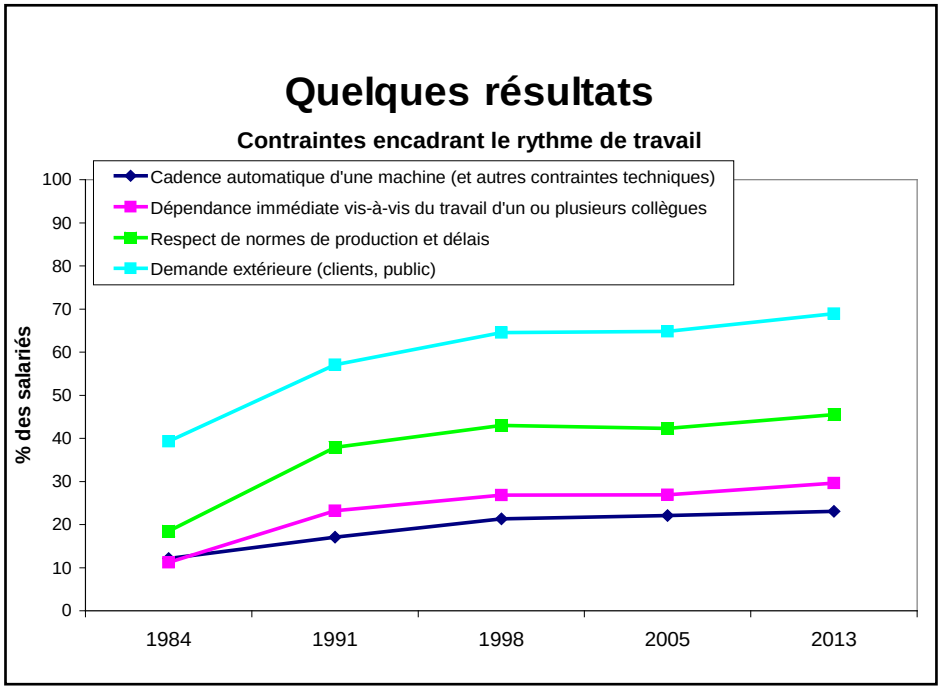
Aujourd'hui, quand on utilise le terme de « domination », on est obligé aussi de considérer les usages plus récents qui en ont été faits, notamment par la sociologie bourdieusienne qui a beaucoup utilisé les travaux de Weber, et les a transformés d'une certaine manière, mais assez peu sur le travail, et dans une perspective spécifique de la domination, car cette sociologie s'est beaucoup intéressée à la domination qui se déploie dans des « champs », dans des espaces sociaux, dont les acteurs ne sont pas forcément conscients et qui organise le pouvoir de certains groupes sociaux sur d'autres.

Je pense qu'il faut à la fois réussir à utiliser cet héritage, et ne pas se limiter à cet héritage – parce que cette sociologie a cherché de façon intéressante et puissante à dévoiler les espaces sociaux sous-jacents qui font que certaines personnes possèdent du pouvoir sur d'autres, autour de mécanismes de domination, dans un sens wébérien, c'est-à-dire, pas forcément conscientisé par les acteurs, à la fois par les dominants et par les dominés. Une des difficultés que pose le travail contemporain, c'est le fait que la notion d'espace sous-jacent à dévoiler (projet très bourdieusien) est difficile à mettre en œuvre. En effet, les recherches montrent que les entreprises sont devenues des espaces extrêmement complexes, où il est très difficile de dire très clairement qui est soumis à qui. Marie-Anne Dujarier parlera probablement demain de ses analyses sur le management désincarné, qui montrent combien toutes ces nouvelles fonctions d'encadrement direct se sont développées, mais en fractionnant le pouvoir : le pouvoir financier pour les uns, le pouvoir d'édicter les normes pour les autres, l'encadrement direct pour d'autres encore – sans que, dans l'espace qui se dessine, on puisse identifier facilement une hiérarchie. Même s'il y a des hiérarchies, on est dans un espace beaucoup plus réticulaire, où les influences de certains groupes sur les autres se croisent, de façon complexe.

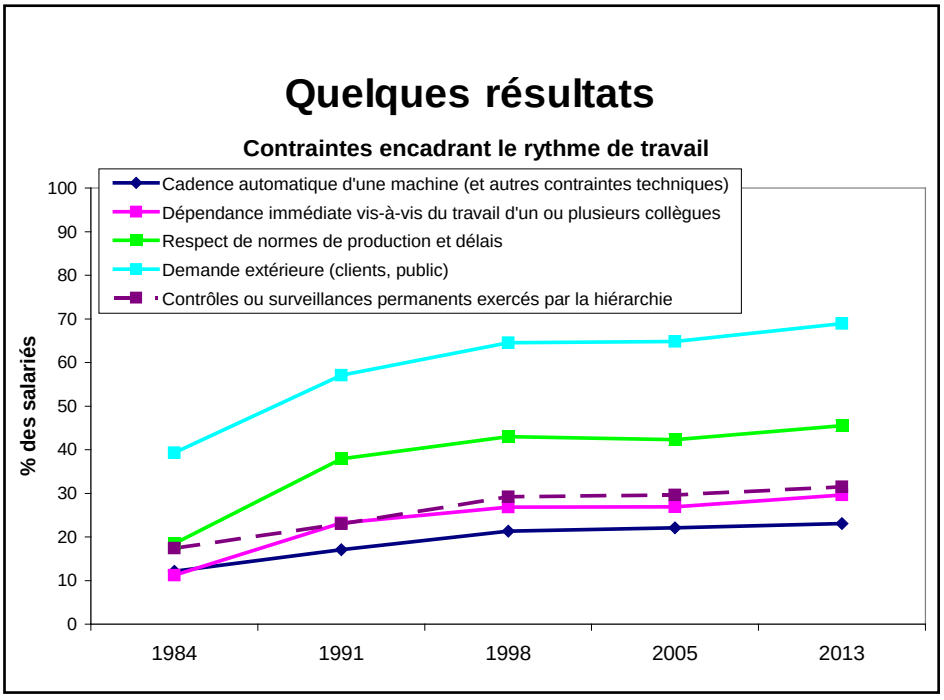
La sociologie pragmatiste, autour de Boltanski, s'est longtemps tenue loin des questions de domination. Boltanski dit que c'est pour lui une notion à la fois trop puissante et trop vague. Le projet de cette sociologie était de ne pas faire l'hypothèse qu'il existait un espace caché à dévoiler, dans lequel il y aurait des hiérarchies clairement établies ou à établir. L'espace social est beaucoup plus complexe que ça. Donc, il s'est tenu à distance de la notion de « domination ». Ce qui est un peu dommage du coup, parce qu'on manque de ce point de vue, sauf à considérer des travaux de Laurent Thévenot, qui ne sont pas toujours faciles à lire, autour de la sociologie de l'engagement – son projet était d'élargir le cadre dans lequel on pense les relations de domination, qui ne s'inscrivent pas nécessairement de personne à personne, mais où les objets, les cadres, les dispositifs peuvent eux-mêmes être investis de formes de pouvoir et, du coup, peuvent eux-mêmes exercer des formes de domination, et ce, de façon relativement indépendante des acteurs qui les mettent en place.

Je pense que regarder la question de l'encadrement aujourd'hui oblige à élargir la perspective, oblige à sortir de la seule question de l'encadrement direct des personnes sur les personnes, et oblige à considérer les dispositifs qui sont devenus aujourd'hui très structurants dans les entreprises, et qui mettent en œuvre en grande partie l'encadrement.

Alors, sur ces sujets, quelques résultats statistiques issus des enquêtes *Conditions de travail*, depuis 1984 jusqu'en 2013.



Le pourcentage de salariés qui déclarent avoir un rythme de travail déterminé par la cadence automatique d'une machine, la dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues, le respect de normes de production et de délais ou la demande extérieure, sont des réalités en augmentation. La demande extérieure – répondre aux clients et/ou au public – est quelque chose qui a assez largement augmenté. Les nouvelles formes de travail ont beaucoup développé les normes, les objectifs, ont remis le client au centre de l'activité. Il y a beaucoup de travaux sur la question. Ce qui est peut-être un peu plus surprenant, c'est que, quand on ajoute la question des contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie, le constat est le même.



Donc, les salariés, dans les enquêtes *Conditions de travail*, nous disent de plus en plus qu'ils sont soumis à la fois aux normes et aux objectifs, mais aussi de plus en plus qu'ils sont soumis à la hiérarchie. Ce constat est un peu plus surprenant, ou peut-être un peu moins en cohérence avec notamment ce que raconte la littérature managériale qui promet, depuis les ouvrages étudiés par *Le Nouvel esprit du capitalisme*, la libération des hiérarchies, les nouvelles formes de travail qui réinstaurent la responsabilité des travailleurs, et les objectifs, justement pour ne plus avoir besoin des chefs pour surveiller le travail : on est responsable de son poste de travail, on est responsable de ses objectifs… Pourtant, quand on regarde cette donnée, on voit que le poids des hiérarchies ne diminue pas. Par rapport à la demande extérieure, le pourcentage n'est pas très élevé, même s'il est en augmentation. Aujourd'hui, on est à près de 30 % de salariés qui déclarent « *être soumis au contrôle ou surveillance permanente exercée par la hiérarchie* ». Donc, c'est quand même très fort. Alors que la « *demande extérieure (clients, public..)* », c'est quand même une formulation plus large, ce n'est pas étonnant qu'on soit au-dessus.

Quand on regarde, toujours dans ces enquêtes *Conditions de travail*, la question qui porte sur l'encadrement : « *avez-vous d'autres salariés sous vos ordres ou votre autorité* ? », on voit que le pourcentage de salariés qui répondent « *oui* » était élevé en 84. Et il augmente jusqu'en 2005.

Quelques résultats

Effectifs de chefs (en millions) et taux d'encadrement

	1984	1991	1998	2005	2013
Population active salariée	17,6	18,5	19,4	22,3	23,5
Nombre de chefs	3,8	4,1	4,4	5,7	7,4
Taux hiérarchiques	**21,7**	**22,2**	**22,4**	**25,7**	**31,4***

Source : Enquêtes Conditions de Travail 1984, 1991, 1998, 2005, 2013 – DARES-INSEE.
Champ : Salariés.
** Changement dans l'intitulé de la question*

En 2013, la formulation de la question a changé pour se rapprocher des questions européennes – ils parlent maintenant de « *superviser le travail* ». Ils ont changé la terminologie de la question, ce qui crée une rupture, qui fait que ce n'est pas évident d'interpréter ici ce pourcentage. Ce que je propose dans ce tableau, c'est une ré-estimation du pourcentage à partir de la question de la supervision, en faisant une hypothèse sur ce qu'auraient répondu ces personnes à la question de l'autorité – parce qu'on a une enquête où les deux questions sont présentes, et donc je peux voir la corrélation entre les deux. En tout cas, rien ne laisse penser qu'en 2013, les chefs seraient moins nombreux qu'en 2005. C'est une tendance plutôt haussière. En 2005, ça représente un peu plus d'un salarié sur quatre, soit beaucoup de monde. Et donc l'encadrement direct… – on cible probablement surtout ces personnes avec la question « *avez-vous d'autres personnes sous vos ordres ou votre autorité ?* », donc une conception de l'encadrement beaucoup tournée autour de la question de l'autorité directe – est de plus en plus nombreux. Leur présence se fait de plus en plus sentir. Donc, c'est une réalité qui persiste et qui s'appesantit. La première ligne, c'est juste le nombre de salariés, et la deuxième, le nombre de chefs, d'encadrants directs : 5,7 millions d'encadrants en France. Et on a une réalité qui correspond bien à la discussion que je vous proposais sur le lien assez complexe entre

cadre et encadrant, puisque sur ces 5,7 millions d'encadrants, un tiers seulement sont cadres. On a un tiers de professions intermédiaires, et un tiers d'employés ou ouvriers. Donc, une réalité de l'encadrement qui est très liée à la question des cadres – parce que ce sont quand même les cadres qui ont le plus de chances d'encadrer et qui encadrent le plus souvent –, mais en fait, les cadres sont minoritaires.

Les enquêtes statistiques permettent de regarder comment évolue le nombre d'encadrants directs. Par contre, ces dispositifs statistiques sont beaucoup plus désemparés quand il s'agit de regarder les nouvelles formes d'encadrement dont on a pu parler, qui sont très compliquées à aborder dans le cadre d'un questionnaire statistique. Souvent, ce sont des formes d'encadrement qui s'appuient sur des dispositifs eux-mêmes complexes et ne laissent pas forcément apparaître très facilement les personnes derrière les dispositifs. On voit un effet de ces dispositifs dans l'augmentation du nombre de salariés obligés par exemple de « *respecter les normes de production ou des délais* » – probablement que la demande extérieure, donc l'importance du client sur les lieux de travail passe aussi par des dispositifs de ce type. On en voit les effets. Mais comment étudier ces effets dans les enquêtes statistiques ? C'est très difficile.

On a de plus en plus de cadres qui n'encadrent pas, et les enquêtes existantes renseignent très mal sur ce qu'ils font. On ne sait pas trop. Et probablement que ce n'est pas le bon matériau pour le regarder, notamment parce qu'on est dans un domaine qui reste encore beaucoup à explorer, à qualifier, et sur lequel on n'a pas de questions très constituées, qu'on peut facilement leur poser. Et c'était un peu la question que ce séminaire se proposait d'aborder, en étudiant la question de l'encadrement : à la fois la diversité des formes d'encadrement et essayer de revenir à la question du contenu, qui permet de redonner du sens et de réussir à qualifier ce que font notamment beaucoup de ces encadrants qui n'encadrent pas. En retour, cela nous permet de comprendre ce que deviennent ces encadrants, de plus en plus nombreux, et qui eux-mêmes évoluent. Ils sont de moins en moins diplômés, de moins en moins souvent cadres. La proportion des cadres parmi les encadrants a tendance à diminuer. Et ils sont de moins en moins souvent, mieux payés que la base. Il y a un rapprochement objectif des caractéristiques des encadrants directs par rapport à leurs subordonnés. Voilà la discussion que je voulais vous proposer.

Du coup, on a du temps pour des questions, si vous en avez, et même une discussion, parce qu'il n'est pas impossible que ce que je vous propose suscite des réactions, des désaccords….

Débat avec la salle

Participant : Je suis ingénieur informatique, donc cadre, depuis treize ans à peu près. Je fais plutôt le rapprochement entre les performances de l'entreprise, qui sont de plus en plus faibles, avec le nombre de dirigeants, en augmentation. J'ai l'impression que les pyramides augmentent et que les salaires sont de plus en plus serrés au niveau des cadres d'en bas, comme moi, où je n'ai pas de responsabilité spécifique. Et donc, je pense qu'on va dans le mauvais sens. On devrait limiter à deux rangs maximum le nombre de dirigeants au-dessus de nous, pour avoir plus de performances au sein des entreprises. Que pensez-vous de ça ?

Loup Wolff : la question du dirigeant est encore une question un petit peu différente. Les encadrants dont je parlais, qui deviennent de plus en plus nombreux, sont de plus en plus souvent des managers de proximité, des « petits » encadrants (« petit », je ne le dis pas bien sûr de façon péjorative). Et ce qui est intéressant, c'est qu'on voit très nettement dans les statistiques, à partir des déclarations des directions d'entreprise, le fait que beaucoup d'entreprises françaises ces dernières décennies ont supprimé des niveaux hiérarchiques. Elles disent le faire. Donc, c'est intéressant de comparer ces résultats qui nous montrent plus d'encadrants, et puis d'autres résultats qui nous montrent que les entreprises ont réduit les niveaux hiérarchiques, ou disent l'avoir fait.

Je pense qu'on est dans une situation assez complexe, où effectivement beaucoup d'entreprises ont réduit les niveaux hiérarchiques. Elles se sont équipées d'outils qui permettent de coordonner des équipes de travail entre elles, autour d'objectifs chiffrés, autour de normes, autour de résultats fabriqués au niveau des équipes, qui permettent de suivre leur activité. Mais, en même temps dans ces équipes, dans ces unités, le fait hiérarchique continue d'exister, et on a des chefs qui continuent à encadrer directement le travail. Ces objectifs ne semblent pas pouvoir exister s'il n'y a pas derrière des salariés, pour s'assurer qu'ils sont respectés.

Il y a une littérature assez intéressante qui se développe aujourd'hui autour de la question du *benchmarking*, autour de l'étude de ces dispositifs. Je pense notamment à Emmanuel Didier et Isabelle Bruno, qui ont publié récemment un ouvrage sur la question du *benchmarking* qui illustre, autour d'exemples très concrets, de façon très intéressante, très frappante, des échecs dans certaines politiques du chiffre. Il y a des exemples en entreprise, notamment chez Xerox, fabricant d'imprimantes, et dans la police. Il s'agit d'initiatives managériales qui ont essayé d'instaurer des formes de travail au maximum dirigées par les objectifs. Et, à chaque fois, les travailleurs trouvaient des moyens de contourner les objectifs, de les transformer, de les manipuler, etc. Et donc, ils ont réinstauré de la hiérarchie, parce que c'est la hiérarchie qui est là pour sanctionner les écarts aux objectifs, pour surveiller que les objectifs sont respectés dans les règles.

Ça ne répond pas à la question des dirigeants, parce que je ne sais pas ce que vous entendez par « dirigeant », et à quel niveau ça se situe. Plusieurs travaux semblent montrer qu'on a été dans un mouvement puissant, depuis les années 1990, de réorganisations du travail extrêmement rapides, d'introduction de nouveaux outils d'encadrement du travail. Et il y a eu l'espoir, je pense, à un moment donné, qu'on puisse « se passer des encadrants » (pour le dire très caricaturalement) grâce à ces outils. Et, en fait, le constat, c'est, semble-t-il, qu'on ne peut pas s'en passer. Et que, même, on en a peut-être besoin encore plus qu'avant. Il semblerait qu'il y ait même aujourd'hui, depuis 2005/2010, un redéploiement de la chaîne hiérarchique. Après un mouvement de réduction des niveaux hiérarchiques, certaines organisations auraient tendance à réinstaller des chefs là où ça avait un petit peu disparu.

Véronique Poete (ergonome, Alternatives ergonomiques) : j'avais une précision par rapport à ce que vous avez dit sur le séminaire de Bordeaux, où il était dit qu'il n'y a pas beaucoup d'expériences, d'études sur les cadres en ergonomie. Je pense qu'on a une difficulté, c'est que les cadres ne s'expriment pas, enfin en tout cas pas dans les modalités d'expression de difficultés qui peuvent être à l'origine d'une demande d'intervention, notamment des ergonomes. Les cadres jus-

tement n'expriment pas ces difficultés, en tout cas, jusqu'à présent. C'est compliqué pour eux de se positionner en disant : il y a quelque chose qui ne va pas. Et c'est compliqué aussi car ça ne remonte pas également dans la hiérarchie, de manière à ce qu'on puisse identifier qu'il y a un souci de ce côté-là, et qu'on travaille sur cet objet-là. Il y a une vraie difficulté, compte tenu de leur position, pour exprimer le fait qu'ils seraient dans une difficulté de réaliser leur travail. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas ce problème, mais ça ne se met pas en lumière si facilement. Et quand on met en place des dispositifs où les cadres pourraient s'exprimer, dans un groupe de travail, de réflexion, les volontaires se comptent en général sur les doigts d'une main. Et, souvent, ils sont là, parce qu'il y a une position, éventuellement syndicale, qui aide à ce qu'ils soient là. Mais c'est souvent très compliqué pour eux de dire les choses. Et donc du coup, c'est un métier qu'on ne peut pas explorer parce que, de fait, ils ne se positionnent pas si facilement… Ils n'expriment pas les difficultés de cette façon-là. C'était la première chose que je voulais dire.

Le deuxième point, c'est que, pour autant, il y a effectivement de plus en plus de difficultés du fait que l'encadrant perd de la légitimité dans la mesure où souvent, il n'est plus un encadrant expert du métier qu'il encadre. Et effectivement, vous avez dit tout à l'heure que, souvent, c'étaient des personnes qui arrivaient là, diplômées, et qui prenaient une fonction de supérieur. Et ils encadrent des équipes très expérimentées, qui ont une expertise technique, ce qui fait qu'elles supportent mal d'avoir un cadre qui n'est pas compétent, sur lequel on ne peut pas s'appuyer.

Loup Wolff : ce n'est pas vraiment une question…. c'est un constat qui est dressé. En même temps, c'est étonnant parce que, quand on observe notamment la presse professionnelle, la question du malaise des cadres, des managers de proximité, on la voit partout, tout le temps. Je suis d'accord avec vous. Il y a à la fois visiblement une difficulté à intervenir sur ces questions, et, en même temps, c'est une problématique qu'on entend énormément, avec une expression de difficultés vécues, de perte de sens, qui est vraiment manifeste.

Marianne Lacomblez (psychologue du travail, Porto) : je suis un peu perturbée par cette synthèse de la pensée libérale – « humanisme », « pacifier les rapports sociaux », « asymétrie des positions »…. – parce qu'il me semble que la pensée libérale, depuis Adam Smith et tous les auteurs que vous avez cités, c'est aussi l'affirmation d'une légitimité de l'utilitarisme – à savoir le droit qu'ont certains êtres humains d'utiliser d'autres êtres humains, en vue d'un profit personnel. Profit personnel qui, dans la ligne de la pensée libérale, est un profit qui a ses répercussions positives, dans le progrès collectif. Il me semble que cette légitimation de l'utilitarisme a beaucoup à voir avec la réflexion qu'on développe ici : ce droit, cette légitimité, qu'ont certains êtres humains de pouvoir utiliser, recourir à d'autres humains, en vue d'un profit personnel. D'où ma difficulté à comprendre bien le type de synthèse que vous faites de la pensée libérale. Tout comme ce que vous avez nommé « une réappropriation par le droit » me perturbe aussi un peu – dans la mesure où il me semble que le droit, et le droit du travail, s'impose justement à partir du moment où cet utilitarisme dépasse tout ce que les travailleurs, les salariés pourraient éventuellement accepter. Dans l'histoire il me semble qu'il n'y a pas réappropriation par le droit de ces belles valeurs humanistes de la pensée libérale, mais qu'au contraire c'est face aux excès de cette pensée libérale que le droit du travail va s'affirmer.

Loup Wolff : je ne souhaite pas du tout me faire l'avocat de la pensée libérale ! Vous parlez de l'utilitarisme et du droit de certains humains d'utiliser d'autres humains pour leur profit personnel. Ce qui est frappant, c'est que les libéraux, les libéraux anciens comme les plus modernes, disent justement : ce qu'on propose est un système beaucoup plus doux, et plus pacifié que le féodalisme, le servage. Parce que ce droit d'utiliser d'autres humains, il est plus violent quand il s'exerce dans des cadres autoritaires. Et le marché n'est pas autoritaire. Mais, encore une fois, quand je vous raconte ça, c'est la lecture que je propose, mais c'est quand même une lecture assez proche du texte, de leur argumentation. Ce n'est pas la réalité de ce qu'est le marché, loin de là, et vous avez raison de le rappeler. Je n'ai peut-être pas été suffisamment clair. Si la pensée juridique a été influencée par ces auteurs, elle a été confrontée à la réalité, et à la mise en œuvre du projet de ces auteurs. Et elle a très vite développé des cadres qui permettent d'aménager et de régler les problèmes que crée

cette *fiction*, comme l'appelle Alain Supiot. Notamment ce sont beaucoup les juristes sociaux qui, au XVIII[e] et au XIX[e], progressivement, ont fabriqué ce qui deviendra ensuite le droit du travail, autour de la question du déséquilibre constaté sur le marché du travail entre les personnes qui viennent chercher un emploi, et les personnes qui offrent un emploi. Un des constats qui ont été faits, c'est qu'on n'est pas dans le cadre d'un marché avec des personnes libres et égales en droit, et dans un cadre de libre consentement. Donc le cadre proposé par les libéraux n'est pas le cadre réel dans lequel le travail fonctionne. Et c'est pour ça que le droit s'est constitué (le droit du travail, notamment).

On a des discours économistes libéraux sur le travail, qui ne reflètent pas la réalité du travail. Mais je pense que c'est intéressant et important de les considérer parce qu'ils ont beaucoup influencé les conceptions dont on hérite aujourd'hui, la conception du travail, la conception du marché, et de l'encadrement. C'est quand même assez frappant. C'est la discussion proposée par Supiot. La tradition germanique dont il parle (je sais qu'Évelyne Serverin est un peu critique là-dessus), certains auteurs aujourd'hui, certains juristes essayent de la réactiver au niveau européen, autour de la parasubordination. C'est frappant de voir à quel point ces notions ont eu peu de succès, alors que justement, elles essayent de considérer le travail non plus comme une relation définie dans le cadre de la relation salariale subordonnant un salarié à un employeur, mais comme des collectifs de travail qui ont en commun des ressources et un objectif de production. Et ça aurait été intéressant que cette notion s'impose en droit pour définir ce qu'est l'entreprise, pour définir ce que sont les collectifs de travail. Et le fait est que ce n'est pas cette notion-là qui a gagné aujourd'hui. Et, du coup, on est quand même dans un état de la pensée sur le travail, et de la pensée sur l'encadrement, qui héritent beaucoup de ces auteurs, à la fois dans ce qu'ils proposaient, et puis dans tout ce qu'on a aménagé contre ce qu'ils proposaient et qui était bien sûr problématique. Je ne me fais pas du tout l'avocat du libéralisme.

Arlette Hintzy (ergonome du cabinet ETIS) : je voulais savoir si vous pouviez nous dire un mot de la façon dont ces fonctions sont structurées dans d'autres pays. Il semblerait que la façon dont les cadres en France organisent le travail, et en même temps fassent partie de catégories socioprofessionnelles spécifiques, ce soit moins évident dans des pays limitrophes, qu'on nous cite peut-être souvent comme exemple. Donc, si vous pouviez en dire un mot…

Loup Wolff : j'ai en cours un travail de comparaison. Mais je ne vous en ai pas montré les résultats parce que c'est en cours, et j'ai besoin pour avancer de confronter les résultats que j'obtiens à des experts d'autres pays, parce qu'il y a des résultats qui sont assez perturbants.

L'existence d'une catégorie « cadre » aussi constituée est vraiment spécifique à la France, c'est assez clair. Les Britanniques n'ont pas du tout d'équivalent. Les Allemands ont une catégorie qu'ils appellent « *Angestellter* » qui est un peu constituée, mais qui n'atteint pas du tout notre degré de formalisation. On hérite en France d'une situation dans laquelle on a un statut salarial bien identifié « cadre », qui, en plus, a été durci autour de la réforme des 35 heures, avec des régimes horaires spécifiques et les forfaits jours pour les cadres, etc. Ça a durci encore un peu plus cette catégorie.

Mais le travail que j'essaye de faire regarde aussi ce qui se passe du côté des questions plus empiriques dont on a parlé tout à l'heure (« avez-vous d'autres salariés sous vos ordres ? ») sur ce que font les encadrants directs. Et là, il y a des résultats très surprenants, extrêmement hétérogènes, avec notamment des pays anglo-saxons – Grande-Bretagne, Irlande… – dans lesquels il y a beaucoup d'encadrants, beaucoup plus qu'en France – et puis des pays du Sud, le Portugal, la Grèce, l'Italie, où il y a beaucoup moins d'encadrement.

Alors, je ne sais pas très bien comment regarder ces résultats, notamment parce que les questionnaires qui sont proposés ont été traduits dans les diverses langues. Et le problème, c'est que les traductions ne sont pas forcément équivalentes – et notamment la terminologie « manager » en Grande-Bretagne, est assez répandue. Je ne sais pas très bien dire si ces différences sont des différences du travail, ou si c'est un effet de vocabulaire fabriqué autour du travail, autour de la question

de l'encadrement. Malheureusement, je ne saurais pas vous répondre. Je me suis tourné vers les partenaires européens pour avoir des éléments de réponse là-dessus.

Hélène Chamboredon (Direccte Île-de-France) : votre exposé et le tableau qui est toujours affiché rendent bien compte à la fois de l'importance numérique de ces personnes qui donnent des ordres, et forcément de leur hétérogénéité. Mais je me pose la question d'une lecture générationnelle, de comment on entre soit dans ce statut, soit dans ces fonctions d'encadrement – parce que notamment quand on regarde les travaux dans l'industrie automobile de Pialoux, ils montrent bien que, là, ça crée des tensions selon qu'on arrive dans la fonction d'encadrement par le diplôme, ou au contraire qu'on vient par l'expérience. Avec les grandes transformations qu'on connaît dans le monde du travail, quels sont les effets qu'elles ont sur le mode d'entrée, ou inversement ?

Loup Wolff : je vous ai dit que ces encadrants directs sont de moins en moins diplômés, en moyenne. C'est hétérogène, cette population. Mais, en moyenne, ils sont de moins en moins diplômés, de moins en moins souvent cadres, et de moins en moins souvent mieux payés que les autres. Ils sont aussi de plus en plus jeunes, et de plus en plus femmes – la proportion des femmes augmente. Ça, c'est un peu les grandes tendances. Après évidemment, ce qu'il faut, c'est un peu décomposer ces grandes évolutions. Et je pense que l'ouvrage de Pialoux montre des exemples intéressants, autour de la question des « moniteurs » – le développement de fonctions qui s'appellent « moniteurs » dans l'entreprise étudiée et qui, en fait, sont des ouvriers comme les autres, sans statut spécifique, sans prime spécifique, jeunes souvent. Pas plus diplômés que les autres, mais qui ont la fonction d'être un peu les référents de l'équipe et à qui on fait miroiter l'espoir d'une promotion hiérarchique avec un vrai statut, des vraies primes salariales, s'ils acceptent de faire ce travail suffisamment longtemps. Et ça, c'est une fonction je pense, qui s'est pas mal développée, et qui explique la montée de l'encadrement peu diplômé, jeune. Ce sont ces fonctions d'encadrement de très grande proximité – parfois dans une proximité telle qu'aucune caractéristique objective ne permet de les distinguer des autres, y compris dans le contenu du travail finalement. Et donc ça, c'est vraiment quelque chose qui apparaît clairement dans les statistiques, sur les évolutions de ces populations.

Serge Volkoff (CEE, Creapt) : j'ai deux questions pour tout de suite, et peut-être pour la suite de ce séminaire.

L'une, que tu as évoquée, sur le lien avec le salaire. Tu dis qu'ils sont de moins en moins payés. L'encadrement en tant que tel, il est de moins en moins évident que ça donne lieu à un surcroît important de rémunération. Ça m'amène à ré-évoquer les ouvrages contemporains de ceux de Boltanski que tu as cités au début, qui sont les travaux de Baudelot et Establet dans les années 1980 – « *Qui travaille pour qui* ? », « *La petite bourgeoisie, en France* », etc. – où il y avait une sorte de principe de l'analyser comme ça, de nécessité de rémunérer davantage les personnes qui encadrent, que celles qui n'encadrent pas. Leur thèse étant de dire en gros : ceci potentiellement justifie que les patrons gagnent plus que leurs salariés, puisque, eux, sont des espèces de super encadrants. Alors ma question, c'est : est-ce que cette évolution finalement contraire que tu es en train de décrire, est susceptible de donner lieu à de nouvelles tensions, alors même qu'une partie des chefs d'entreprise (certes, pas tous) sont à l'inverse mis en cause pour des gains absolument considérables, et probablement beaucoup plus considérables que ceux du plus haut des chefs d'entreprise d'il y a trente ans. Donc, est-ce qu'il y a une déchirure socio-pécuniaire, qui pourrait se manifester de manière encore plus forte dans la période qui vient, avec des encadrants qui eux qui gagnent « de moins en moins plus que les autres », si on peut dire ? Ils sont de moins en moins en train de gagner plus que les autres.

Mon autre question concerne l'affaire de la domination, sur laquelle on aura sans doute des occasions de revenir, et qui n'est pas une catégorie que, à ma connaissance, ni les ergonomes, ni les psychologues du travail ne reprennent, ne réélaborent. Je crois savoir aussi que, dans le champ même de la sociologie, et en partant de la définition de Max Weber que tu as donnée, l'idée que dans la domination il y a un jeu social (et nous, on dirait « un travail »), est pour le moins évoquée, soit par Weber lui-même, soit par d'autres qui s'inspirent de lui. Autrement dit, tu disais que Boltanski fait

la critique de cette notion de domination, en tant qu'à la fois trop puissante et trop vague – je pense que nous, dans les communautés scientifiques que je viens d'évoquer, on serait tenté de dire aussi qu'elle est trop immuable. C'est-à-dire elle est, elle est posée, elle est comme ça. Mais on ne joue pas avec, et on ne la retravaille pas, etc. Or, si je fais une analogie qui n'a peut-être pas lieu d'être, entre la définition wébérienne de la domination, et la définition ergonomique de la prescription, on passe notre temps, nous, à montrer que la prescription elle est redéfinie, retravaillée, contestée, contournée, etc. Donc, j'ai le sentiment que ça vaudrait la peine qu'on se demande si, du point de vue même de ceux qui ont forgé ce concept de « domination », qui l'ont retravaillé depuis en sociologie, il est vraiment fixe.

Loup Wolff : sur la question des rémunérations, je n'ai pas de réponse très claire. Je pense aussi qu'en fait, la justification du sursalaire passe beaucoup moins par la question de l'encadrement. On le voit dans les débats internes, notamment à la CFE CGC, où une fraction (qui est probablement en train de gagner le pouvoir sur ce syndicalisme) revendique une identité de cadre qui ne soit pas une identité d'encadrement. C'est une identité d'expert sur les outils, sur les méthodes. C'est un autre type d'identité qui est en train de se fabriquer – et, à mon avis, qui n'est pas sans lien avec la question dont tu parles. Le fait que les encadrants de métier, les encadrants experts, ont été un petit peu déconsidérés, notamment dans la littérature managériale de ces dernières décennies – parce que justement c'est une forme d'encadrement vue comme passéiste, du fait que la forme valorisée aujourd'hui, c'est celle qui ne possède pas le métier mais possède les instruments et la connaissance des instruments qui permettent d'encadrer sans avoir à regarder le travail. C'est la thèse que je voudrais défendre en tout cas, c'est cette évolution des représentations sur le travail d'encadrement, qui explique à la fois la persistance du nombre d'encadrants directs, leur déclassement, et la montée en puissance de forme d'encadrants différents, qui ne sont plus des experts des outils et des méthodes. Ce n'est pas non plus très original. Marie-Anne Dujarier a fait beaucoup de travaux sur ces sujets. Toute la question pour moi, dans mon petit champ et dans mes petites capacités, ça serait d'essayer de voir comment ça se traduit dans les statistiques, dans les enquêtes dont on dispose – notamment parce que l'objet statistique permet de faire ce que ne permet pas toujours le terrain, c'est-à-dire notamment d'essayer de retracer des évolutions depuis le début des années 1980, d'essayer d'avoir de longues perspectives (ce qui n'est pas toujours possible, à moins d'avoir fait un très long terrain..). Je ne sais pas si ça répond tout à fait, mais c'est une piste que je propose.

Ensuite, sur la domination. La domination est pensée, notamment par Weber, comme un objet très souple. Et une grande partie de ce qu'il écrit tourne autour de la question de la légitimation de la relation de domination. Ce n'est pas du tout un type de relation établie, fixe, etc. Au contraire, c'est en perpétuel conflit, en perpétuelle renégociation, instable dans le temps. C'est l'objet vraiment d'une redéfinition constante. En tout cas, à l'origine, c'est pensé comme ça. Même si je pense que la tradition sociologique (encore une fois je reviens plus à la tradition bourdieusienne, me semble-t-il), s'est emparée de cette notion avec le projet d'essayer de révéler des structures stables, derrière le fonctionnement apparent de la société – des structures stables qui mettent des dominants en haut, des dominés en bas. Ce projet sociologique, scientifique, avait quand même explicitement le désir de montrer des réalités, qui sont justement un peu immuables. Mais ça, c'est l'usage que propose Pierre Bourdieu. Et d'ailleurs, je pense que ce n'est pas étonnant que lui ou ses proches aient très peu étudié le travail. Ils ont beaucoup plus mis en œuvre cette conception de la « domination » autour de champs qui, je pense, autorisent de penser une forme d'immuabilité ou de stabilité : la domination masculine, la domination culturelle – des domaines de domination qui ne sont pas totalement immuables, mais sont suffisamment stables dans le temps pour autoriser de penser qu'il y a des dominants et des dominés, qu'on peut les identifier, et qu'on peut travailler sur le dévoilement des mécanismes de domination. Mais je suis d'accord avec toi, c'est un monde plus changeant, qui se recompose – et qui, en plus, est devenu extrêmement complexe, et très réticulaire aujourd'hui.

Pierre Tutard (DRH) : je suis DRH, plutôt dans les relations sociales aujourd'hui. Alors pour faire le lien avec votre question dominant-dominé, je ferais plutôt part d'une petite boutade que l'on avait avec un directeur, avec lequel j'ai vécu un certain nombre de conflits sociaux – pour dire que, dans

ces périodes-là, la notion de « qui dirige quoi » et « qui était dominant et dominé ? » pouvait s'interroger. Mais bon, c'est une boutade par rapport à des périodes particulières de la vie de l'entreprise.

En revanche, ce que je voulais dire, c'est que, dans ce qui est dit ici, il y a des choses effectivement très riches. Mais il me semble qu'il faudrait bien distinguer la question de l'encadrement, qui est la question effectivement de « qui a une autorité sur », soit la production et les ressources qui sont données pour réaliser cette production (les moyens ou les personnes) – et effectivement, il y a une forte évolution peut-être de la sociologie de ces encadrants, quoique… il y a toujours eu des petits chefs. Et d'autre part, la question de la relation et des évolutions de la relation dans la société, et du lien des relations dans la société civile, et quel est l'impact de ces relations dans la relation professionnelle ? Pour cela, il y a effectivement aujourd'hui beaucoup de questions qui se posent en tant qu'opérationnels dans l'entreprise, sur ce que l'on peut demander à ce qu'on appelle « les managers de proximité ». Et effectivement, ce sont des personnes en général qui sont très peu différentes sociologiquement des personnes qu'elles encadrent, y compris d'ailleurs au niveau de la rémunération. Et je suis d'accord avec vous qu'il y a des situations où il y a très peu d'écart. Ce n'est pas le salaire qui fait l'écart, même s'il peut y avoir une prime par-ci par-là qui fait l'écart. Mais on essaye justement en entreprise de se poser la question de : comment on peut distinguer ce rôle-là ?

Donc, il y a bien la question de l'encadrement et, de l'autre côté, il y a la question des cadres en tant que statut, pour laquelle je ferai deux réflexions. D'une part, ça reste en France effectivement (et vous l'avez dit, c'est un peu particulier à la France). Je crois que, dans les pays que vous n'avez pas nommés, il y a l'Italie dans laquelle la notion de « cadre » existe assez fortement. Et puis, un témoignage aussi sur les autres pays. Pour avoir travaillé un peu dans une entreprise anglaise, il y avait quand même au moins une distinction, c'était le seuil d'accueil des arrivants, et notamment des arrivants diplômés. Les arrivants diplômés arrivaient à un certain niveau dans l'entreprise. Il n'y avait pas cette notion de cadre, mais ils arrivaient à un niveau qui était quand même reconnu, comme étant celui des managers. Ceci pour dire que je pense qu'il y a des choses dans d'autres pays, au moins sur la relation entre la position d'arrivée dans l'entreprise par rapport au diplôme, qui pourraient faire l'objet d'une comparaison.

Je reviens sur cette notion de « cadres ». Il y a effectivement beaucoup de cadres qui n'encadrent pas, mais qui ont des autorités fonctionnelles. Mais il faut aussi constater que c'est une catégorie qui, du point de vue administratif ou du point de vue des avantages sociaux, est de plus en plus identique aux autres. Ce qui distinguait beaucoup les cadres, je pense aussi dans leur esprit, c'étaient des bénéfices qu'ils avaient, notamment sur la retraite, sur la couverture sociale, etc. Et tout ça a pratiquement disparu aujourd'hui, de par l'évolution du droit ou l'évolution des luttes sociales d'ailleurs.

Je suis vraiment intéressé à distinguer, d'un côté, cette notion d'encadrement et, de l'autre côté, éventuellement les problématiques que peuvent poser les cadres en eux-mêmes.

Loup Wolff : je vous remercie de faire la distinction, parce que c'est exactement l'objet de ma longue discussion. Pas mal de travaux tendent à montrer quand même que les cadres gardent une spécificité assez nette. Ce qui est compliqué, c'est que c'est une catégorie qui a grossi. Et elle a grossi un petit peu par « le bas ». C'est-à-dire qu'elle a avalé des gens qui étaient à sa frontière, notamment les professions intermédiaires, entre autres au moment des 35 heures. Donc, la catégorie a grossi, et elle a intégré des personnes qui ont des positions souvent moins favorisées que la moyenne. Malgré tout, de nombreux travaux continuent à montrer que, par beaucoup d'aspects, c'est une catégorie qui se distingue des autres. L'espérance de vie des cadres est la plus élevée, par rapport aux autres catégories sociales. Ils ont quand même un sursalaire. Ils ont des comportements sociaux différents des autres salariés. Il y a eu, à un moment donné, y compris parmi les sociologues, cette question : est-ce que les cadres finalement ont disparu, les classes sociales ont disparu ? Et aujourd'hui, un consensus commence vraiment à se former, pour dire que « non ». La pertinence de ces catégories sociales pour expliquer leur comportement, leur mode de vie et leur situa-

tion dans les entreprises, persiste de façon très significative. Je m'inscrirai un petit peu en désaccord avec la fin de ce que vous proposez. Mais je trouvais intéressante votre question. Vous parliez des managers de proximité, dont vous disiez qu'effectivement on ne les distinguait pas beaucoup des salariés de base. Et vous disiez que c'est une problématique pour vous de savoir comment on peut les distinguer. Comment créer cette distinction ? La question se pose : pourquoi ne pas les payer plus ? Et pourquoi effectivement ce n'est souvent pas le cas, pour ces managers de proximité, dans les entreprises aujourd'hui ? Qu'est-ce qui fait qu'on considère que la fonction de moniteur à Sochaux-Montbéliard ne mérite pas une position particulière ? Ces choix managériaux, qui sont aujourd'hui largement partagés, du coup posent question – probablement, en creux – ils racontent le fait que la fonction purement d'encadrement direct de managers de proximité, certes il en faut, mais ce n'est pas suffisamment important pour que ces salariés soient reconnus…

Évelyne Serverin (juriste et sociologue, directeur de recherche émérite au CNRS) : d'abord, je te remercie parce que je trouve que tu es d'un courage absolu sur ce sujet. Ça t'oblige à brasser des catégories théoriques, des observations empiriques, de la littérature. Et je te souhaite d'en venir à bout quand même. Mais effectivement, il y a beaucoup de questions. Je vais peut-être essayer de répondre à quelques-unes d'entre elles tout à l'heure. Alors pour parler comme Durkheim, le droit permet souvent de comprendre la construction de catégories, il faut le prendre au sérieux de ce point de vue-là. Et je peux prendre l'exemple du texte de Cottereau que tu as cité, de 2002, et qui nous tombe un peu des mains. Quand on le lit et qu'on est juriste, c'est une somme de malentendus. Alors peut-être pour préciser – parce que Marianne Lacomblez a posé une très bonne question – sur le rapport entre les libéraux et les socialistes autour de la naissance du contrat de travail : il ne s'est pas fait sur le contrat, mais sur le rapport entre le Code civil et des règles spéciales qui devaient encadrer la relation de travail, de louage de services (comme on disait à l'époque). La position des libéraux consistait à dire : le Code civil suffit à tout. Il ne faut surtout pas ajouter des textes, et notamment le grand débat était celui autour de la loi de 1890, dont Cottereau parle à propos d'un juriste qui s'appelle Glasson, mais, à mon avis, en faisant une erreur, parce que ce qu'on disait, c'est : il faut appliquer le Code civil. Et le Code civil dit : droit de résiliation unilatérale, lorsque le contrat n'a pas de détermination de durée. Donc, application stricte du consentement. C'est un consensualisme strict. Donc, les libéraux sont juristes de ce point de vue-là. Mais tout le combat s'est fait là-dessus. D'ailleurs, Durkheim a écrit là-dessus – et même Weber s'est intéressé à la question du contrat de travail, en tant qu'ajoutant au consensualisme, à l'échange des consentements qui fait la validité du contrat, des catégories d'encadrement qui sont dues à la dépendance économique. Donc, le débat, il faut le reprendre dans ce qui a été sa finesse, notamment autour de la question de la réparation des accidents du travail – puisque ça a été un peu la clé. C'est vrai qu'il faut relire le texte de Cottereau, avec les malentendus qu'il porte, mais qui en même temps sont intéressants parce que ça montre que si on ne fait pas un gros effort de catégorisation, on retraduit les termes juridiques dans des termes de la langue courante – alors qu'en réalité les enjeux étaient des enjeux techniques.

Je ne veux pas repartir sur tous ces débats-là, mais ça c'est la question contractualiste dans les relations de travail – et une bonne partie des débats, indépendamment de la question de savoir si le Code civil suffisait ou s'il fallait des règles spéciales, c'est la distinction, qui elle n'a pas changé, et qui rejoint ce que tu as dit sur la subordination, la distinction entre les deux formes de travail pour autrui : le travail indépendant et le travail subordonné. Et cette question-là a toujours posé des problèmes de qualification et de frontières. Ça n'a pas changé. Ça s'est complexifié en quelque sorte, parce qu'il y a eu des lois qui sont intervenues, notamment pour faire des présomptions de salariat, puis de présomption de non-salariat. Mais on est constamment en tension dans une catégorie, qui est le travail pour autrui. Et ça, ce n'est pas nouveau, mais ça s'est complexifié. Et ça pose la question de l'autonomie, question sur laquelle je reviendrai. J'essaierai de reprendre la question des cadres, des super-cadres – mais en fait ils ont un nom : ils s'appellent « les cadres dirigeants ». Et ils sont prévus dans le Code de commerce, dans le Code de la Sécurité sociale, etc. Ils sont partout ces cadres dirigeants, et ils ont un régime particulier, en fait.

Loup Wolff : merci pour ces remarques. On a eu déjà l'occasion de discuter de pas mal de choses. Sur la question du consensualisme strict chez les libéraux : évidemment tout le débat chez eux, c'est à quel point il faut intervenir pour que le marché existe, dans les conditions dans lesquelles il doit exister une liberté des consentements. Et c'est ça qui dessine une palette des libéraux : de ceux qui assurent qu'en ne faisant rien c'est ce qu'on fait de mieux, parce que du coup tout le monde est sur un pied d'égalité, et l'État est lui-même un acteur qui peut détourner le fonctionnement libre du marché ; jusqu'à certains libéraux qui diront qu'au contraire il faut que l'État soit là pour encadrer les conditions dans lesquelles le marché fonctionne, pour permettre un fonctionnement libre.

Et puis, le rôle bien sûr fondamental des juristes sociaux, des gens qui observent le fonctionnement concret et réagissent aux dysfonctionnements observés, à la question des accidents du travail, à la question de la responsabilité en cas d'accident, etc. Un certain nombre de questions, qui du coup ont donné une existence sociale, juridique, avérée aujourd'hui, au marché du travail.

Chapitre 1

LE CADRE, UN MODÈLE D'AUTONOMIE POUR LE SALARIAT ?

Évelyne Serverin, directeur de recherche émérite au CNRS, CTAD, université Paris 10-Nanterre-La Défense, associée au Centre d'études de l'emploi[5]

REPÈRES : SUBORDINATION ET AUTONOMIE, QUELQUES DÉFINITIONS PRÉALABLES

En raison de l'existence d'un lien de subordination, le salariat est longtemps apparu comme exclusif de toute forme d'autonomie. Tout un pan de la recherche en sciences sociales sur le travail s'est ainsi orienté vers une réflexion sur les voies d'émancipation du salariat, par la reconquête de l'autonomie supposée perdue avec la généralisation du contrat de travail[6].

À l'analyse, il semble que cette opposition entre subordination et autonomie repose sur un malentendu. Forgée par la jurisprudence, la subordination est une catégorie juridique à finalité classificatoire, destinée à tracer la ligne de partage entre le salariat et le travail indépendant. L'autonomie est une *catégorie empirique*, qui rend compte des modalités de conduite de l'activité, sans heurter le principe de subordination. Quatre définitions suffisent à définir le sens et la portée de la subordination[7]:

Tout d'abord, la subordination décrit une relation juridique et non économique : « *la condition juridique d'un travailleur à l'égard de la personne pour laquelle il travaille ne saurait être déterminée par la faiblesse ou la dépendance économique dudit travailleur et ne peut résulter que du contrat conclu entre les parties* ». *L'existence « d'un lien juridique de subordination du travailleur à la personne qui l'emploie (...), [place] ce travailleur sous la direction, la surveillance et l'autorité de son co-contractant* »[8].

Le pouvoir de l'employeur se décline en pouvoirs « *de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et d'en sanctionner les manquements* »[9].

Du côté du salarié, la subordination consiste à exécuter « *un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* »[10].

---

[5] Cette intervention a été largement ré-écrite par Évelyne Serverin après le séminaire, pour s'assurer de la rigueur et la précision juridique nécessaire, ce qui explique pourquoi certaines références peuvent être postérieures à la tenue du séminaire. La transcription du débat qui a suivi l'intervention orale – débat qui est repris dans ce Rapport de recherche – peut donc se trouver parfois un peu décalée par rapport à la ré-écriture de l'intervention.

[6] Boltanski L., Chiapello È. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard. voir également Cottereau A., « Droit et bon droit, Un droit des ouvriers instauré, puis évincé, par le droit du travail. France, XIXème siècle », *Annales Histoire, Sciences sociales*, nov. 2002, p. 1521-1557.

[7] Sur l'histoire de ce développement, voir Serverin É., « Le salariat, au risque de l'indépendance », Postface, in *Formes et structures du salariat*, L Jacquot et al. Coord., Presses Universitaires de Nancy, 2011, T2, *Des normes et transformations du travail salarié*, 2011, p. 333-348.

[8] Civ., 6 juillet 1931, DP 1931, 1.121., note P. Pic.

[9] Cass. Ass. Plén., 4 mars 1983, Barrat, Bull. Assemblée plénière n°3.

[10] Soc. 13 nov. 1996, Société générale, Bull. V., n°386.

Enfin, le lien de subordination peut être reconnu par le juge, par une opération de requalification de la relation de travail : « *l'existence d'une relation de travail salarié ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention, mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs* »[11].

Ces définitions ne disent rien de la manière dont s'exécute, concrètement, la prestation qui fait l'objet du contrat de travail. Or, selon les métiers et la position hiérarchique, l'activité salariée implique une autonomie plus ou moins grande. À cet égard, l'encadrement constitue une entrée privilégiée pour voir s'exercer ce pouvoir. L'examen des occurrences de ce *pouvoir d'autonomie* dans le Code du travail montre en effet que la classe de l'encadrement y est associée de manière privilégiée, sans épuiser sa distribution dans le salariat. Selon les formes prises par l'autonomie, trois groupes de salariés peuvent être identifiés.

- -La première forme d'autonomie renvoie au *pouvoir de direction du salarié sur lui-même*. Ce pouvoir est de plus en plus largement diffusé dans le salariat, et concerne tous ceux que leur activité conduit à disposer d'une sphère d'auto-organisation, sans considération de leur place dans la hiérarchie. Ce pouvoir d'auto-organisation touche au temps de travail et à la rémunération, et n'exclut ni le contrôle sur la prestation[12], ni la domination dans la détermination des conditions de travail[13] (I) ;
- -La deuxième forme d'autonomie s'attache à des compétences techniques, fondant l'attribution d'une *délégation* dans les pouvoirs de l'employeur. Élaboré à partir du modèle de l'encadrement, ce pouvoir s'étend largement à des non-cadres, qui sont dotés de moyens suffisants pour l'exercer (II) ;
- -La troisième forme d'autonomie divise la classe des cadres pour distinguer ceux qui disposent d'un *pouvoir de direction sur* l'entreprise, et non pas seulement dans l'entreprise. Ce pouvoir, qui n'est pas exclusif de la subordination, n'implique pas l'encadrement de l'activité d'autres personnes : c'est le régime du cadre-dirigeant, qui déborde le Code du travail pour s'inscrire dans le Code de commerce et le Code général des impôts (III).

1. L'AUTONOMIE COMME POUVOIR DE DIRECTION SUR SOI-MÊME : UNE EXTENSION ACCÉLÉRÉE

L'autonomie dans le travail est très tôt apparue dans le rapport salarial, avant de retrouver un nouvel élan avec la catégorie de « cadre », dont les caractéristiques ont été étendues à d'autres salariés.

Ancienneté de l'autonomie dans le salariat

L'autonomie dans le salariat résulte d'un processus ancien, résultant de l'attraction de certains groupes de travailleurs indépendants dans le salariat. La loi du 10 juillet 1915 a fait entrer dans le premier Code du travail le régime des ouvrières exécutant à domicile des travaux relevant de l'industrie du vêtement, en fixant les prix à façon. La jurisprudence a considéré de son côté que les conditions d'exécution de la prestation d'un médecin employé en vertu d'un contrat le liant au propriétaire d'un sanatorium, suffisent à caractériser sa dépendance[14]. Ce processus s'est étendu à différentes profes-

[11] Soc. 17 avril 1991, Bull. V., n° 200.

[12] Appay B. (2005). *La dictature du succès: le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris, L'Harmattan.

[13] Voir sur ce point Sintez C., « De la subordination à la domination du salarié : la « preuve sociologique» par le temps de travail », *Siècles*, 35-36, 2012, URL : http://siecles.revues.org/1431. L'auteur appelle à reconnaître aux côtés du lien de subordination un lien de domination. « *Ce lien de domination se définirait alors comme l'ensemble des conditions de travail qui lient le salarié au-delà de son accord de volonté* ».

[14] Civ. 25 juill. 1938, DH 1938, 530.

sions, regroupées aujourd'hui dans la septième partie du Code du travail, portant « dispositions particulières à certaines professions et activités »[15]. Ces dispositions sont toujours assorties de présomptions de subordination, visant à écarter le risque d'assimilation avec des travailleurs indépendants.

Ainsi, pour le travailleur à domicile, l'article L.7412-1 précise que « *Il n'y a pas lieu de rechercher a) S'il existe entre lui et le donneur d'ouvrage un lien de subordination juridique, sous réserve de l'application des dispositions de l'article L.8221-6 ; b) S'il travaille sous la surveillance immédiate et habituelle du donneur d'ouvrage ; c) Si le local où il travaille et le matériel qu'il emploie, quelle qu'en soit l'importance, lui appartient ; d) S'il se procure lui-même les fournitures accessoires ; e) Le nombre d'heures accomplies.* » De même, pour les journalistes, l'article L.7112-1 prévoit que « *Toute convention par laquelle une entreprise de presse s'assure, moyennant rémunération, le concours d'un journaliste professionnel est présumée être un contrat de travail. Cette présomption subsiste quels que soient le mode et le montant de la rémunération ainsi que la qualification donnée à la convention par les parties* ». Les artistes et mannequins bénéficient des mêmes présomptions, posées par les articles L.7121-3 : « *Tout contrat par lequel une personne s'assure, moyennant rémunération, le concours d'un artiste du spectacle en vue de sa production, est présumé être un contrat de travail dès lors que cet artiste n'exerce pas l'activité qui fait l'objet de ce contrat dans des conditions impliquant son inscription au registre du commerce* », et L.7123-3 : « *Tout contrat par lequel une personne s'assure, moyennant rémunération, le concours d'un mannequin est présumé être un contrat de travail* ».

Il est à noter que ce mouvement séculaire d'attraction vers le salariat est contrebalancé depuis une vingtaine d'années par un mouvement inverse de répulsion. En 1994, la loi Madelin a introduit une présomption de non-salariat à l'égard des personnes immatriculées à la Sécurité sociale en tant que travailleurs indépendants, sauf preuve d'un « *lien de subordination juridique permanent* » à l'égard du donneur d'ordre. Abrogée par la loi du 19 janvier 2000, cette disposition sera réintroduite et étendue par la loi du 1er août 2003 dans l'article L. 120-3 du Code du travail (devenu l'article L.8221-6). Cet article, plusieurs fois modifié, pose une présomption d'indépendance pour les personnes inscrites au registre du commerce, des métiers, ou auto-entrepreneurs. Cependant, dans une partie II, ce texte réserve la possibilité d'une requalification juridique : « *L'existence d'un contrat de travail peut toutefois être établie lorsque les personnes mentionnées au I fournissent directement ou par une personne interposée des prestations à un donneur d'ordre dans des conditions qui les placent dans un lien de subordination juridique permanente à l'égard de celui-ci.* ». Cette présomption d'indépendance connaît un regain de vigueur avec le projet de loi[16] « *visant à instituer de nouvelles libertés et de nouvelles protections pour les entreprises et les actif-ve-s* », qui comporte une partie spécifique pour les services exécutés par l'intermédiaire de plateformes. Ce texte prévoit ainsi certaines obligations à la charge du donneur d'ordre, sans que leur respect soit « *de nature à établir l'existence d'un lien de subordination entre la plateforme et le travailleur recourant à ses services*. » (Projet d'art. L. 7342-6).

Par un étonnant renversement de l'histoire, l'autonomie se retourne contre le travailleur, pour faire obstacle à toute revendication du salariat en présence d'une situation de dépendance à l'égard d'un donneur d'ordre. L'histoire de ce mouvement est en train de s'écrire, renouvelant à la fois les notions d'« autonomie » et de « direction du travail »[17].

---

[15] Le Code rural comporte également dans son article L. 722-23 une présomption de salariat pour « *toute personne occupée, moyennant rémunération, dans les exploitations ou entreprises de travaux forestiers* ». La présomption ne peut-être levée que « *si l'intéressé satisfait à des conditions de capacité ou d'expérience professionnelle et d'autonomie de fonctionnement, qui seront fixées par décret* ».

[16] Il s'agit de la « loi El Khomri », qui était encore en projet au moment du séminaire

[17] Il s'agit notamment de la direction par « algorithme » opérée par les plateformes sur les travailleurs prestataires de service. Voir Rosenblat A., Stark L., « Uber's Drivers: Information Asymmetries and Control in Dynamic Work », *Data & Society*, 15 Octobre 2015.

Extension de l'autonomie dans l'exécution de la prestation salariée

Au-delà des professions spécialisées, l'autonomie du salarié est entrée par la porte du temps de travail par l'intermédiaire des conventions de forfait à l'année (en jours ou en heures), d'abord appliquées aux cadres, avant de s'étendre aux autres salariés.

Le forfait-jours est né de la loi du 19 janvier 2000 (Loi Aubry II) qui a instauré, pour certaines catégories de cadres, une comptabilisation du temps de travail en jours. Ce mécanisme ne pouvait être mis en place que sous réserve d'un accord collectif étendu, d'entreprise ou d'établissement. La loi de décembre 1999 a introduit une première extension aux salariés dits itinérants « *salariés n'appartenant pas à la catégorie des cadres et dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée* » (art. L.212-15-3 III). La loi n° 2005-882 du 2 août 2005 a étendu la convention annuelle de forfait en jours, en insérant dans le III de l'article L. 212-15-3 du Code du travail un alinéa selon lequel « *La convention ou l'accord peut également préciser que les conventions de forfait en jours sont applicables, à condition qu'ils aient individuellement donné leur accord par écrit, aux salariés non cadres dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées.* ». La loi du 20 août 2008 permet de fixer la durée du travail d'un salarié au moyen d'une convention individuelle de forfait indiquant un nombre hebdomadaire ou mensuel d'heures travaillées (art. L. 3121-38 du Code du travail). Cette convention, établie par écrit, doit être acceptée par chaque salarié (art. L. 3121-40). Un accord collectif préalable n'est pas requis.

Ce mode d'organisation du travail est en plein essor. Le forfait-jours est présenté comme la reconnaissance de l'autonomie du salarié, gage de développement personnel[18]. Les préconisations du rapport de Bruno Mettling « *Transformation numérique et vie au travail* », remis en septembre 2015, vont dans ce sens. Loin de s'opposer au forfait-jours, il s'agit de le sécuriser, en apportant des précisions dans les accords collectifs de branche ou d'entreprise « *pour satisfaire aux exigences de respect de la santé* », pour préciser à l'article L.3121-46 « *ce qu'il faut entendre par charge de travail* », et pour ajouter « *son suivi et un droit d'alerte individuel permettant de mettre rapidement fin à d'éventuelles dérives* » (préconisation n°11).

Et le gouvernement a suivi. Dans sa version initiale, le projet de loi Travail prévoyait la possibilité de conclure contractuellement un forfait-jours[19]. Sous la pression, la disposition a été retirée, mais le ton est donné.

Pourtant, le danger d'une intensification du travail est réel. Une étude de la Dares montre qu'en 2010 les salariés en forfait-jours travaillent en moyenne 46,6 heures par semaine, s'ils sont cadres, et 40,3 heures, s'ils sont non cadres. Malgré un nombre moindre de jours travaillés dans l'année, les salariés au forfait en jours ont donc une durée journalière de travail qui dépasse celle des salariés à temps complet aux heures[20].

---

[18] Dares, Synthese.Stat, « Autonomie dans le travail, Enquête conditions de Travail », Algava E., Vinck. L., n° 16, octobre 2015.

[19] Projet d'article L. 3121-65, retiré dans la deuxième saisine rectificative au projet de loi : « *A défaut d'accord collectif prévu à l'article L. 3121-63, dans les entreprises de moins de cinquante salariés, des conventions individuelles de forfaits en jours et en heures sur l'année peuvent être conclues sous réserve que l'employeur fixe les règles et respecte les garanties mentionnées aux articles L. 3121-63 et L. 3121-64* ».

[20] « Les salariés au forfait annuel en jours, une durée du travail et une rémunération plus importantes », *Dares Analyses* n°48, juillet 2015, tableau 4.

2. L'AUTONOMIE COMME POUVOIR DE RESPONSABILITÉ : UNE DIFFUSION SOUS CONTRÔLE

Dans certaines conditions, le salarié peut se voir déléguer une part des pouvoirs de direction de l'employeur. La délégation est fondée sur une condition d'autonomie qui peut être remplie indifféremment par des cadres et des non-cadres, dès lors qu'elle remplit certains critères.

Cadres et non-cadres titulaires d'une délégation de pouvoir

L'existence d'une délégation est invoquée le plus souvent par l'employeur lorsque sa responsabilité est engagée, ou en cas de revendication d'un reclassement professionnel.

• Dans tous les domaines, l'employeur peut être exonéré de sa responsabilité pénale s'il rapporte la preuve « *qu'il a délégué la direction de l'entreprise à un salarié pourvu de la compétence, des moyens et des pouvoirs nécessaires*[21] », et à condition qu'il n'ait pas lui-même commis des « *actes et abstentions fautifs en lien de causalité avec le dommage*[22] ». La délégation engage cependant la responsabilité de l'employeur personne morale[23].

S'agissant du salarié délégataire, la Cour de cassation examine concrètement le critère d'autonomie, en recourant à des faisceaux d'indices. Ainsi, dans un accident survenu sur un chantier, la Cour de cassation approuve une Cour d'appel d'avoir considéré que « *ne disposaient donc pas de l'autorité et des moyens nécessaires pour exercer les obligations du chef d'entreprise en matière de respect des règles de sécurité* » deux chefs d'équipe qui avaient été recrutés en contrat à durée déterminée peu de temps avant la survenance d'un accident et pour un salaire mensuel à peine supérieur au salaire perçu par la victime[24].

L'enjeu d'une telle délégation est donc essentiel pour le chef d'entreprise. À défaut, c'est à lui qu'incombe « *le devoir, en sa qualité de chef d'établissement et employeur, même pour une période de temps limitée, de s'assurer personnellement du respect constant de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité des travailleurs et la charge de mettre en œuvre les mesures de protection* (…) »[25].

• Si les cadres ont vocation à se voir attribuer une telle délégation, les non-cadres peuvent se voir reconnaître le bénéfice du statut. Ainsi, la convention collective nationale des ingénieurs et cadres du 13 mars 1972 modifiée, prévoit que « *les salariés possédant des connaissances générales et professionnelles comparables à celles acquises après une année d'études universitaires au-delà du niveau III défini par la circulaire du 11 juillet 1967 de l'Éducation nationale et ayant montré, au cours d'une expérience éprouvée, une capacité particulière à résoudre efficacement les problèmes techniques et humains sont placés en position II au sens de la classification définie par l'article 20 de la convention collective nationale des ingénieurs et cadres du 13 mars 1972 modifiée, à la condition que leur délégation de responsabilité implique une autonomie suffisante* ». Les juges du travail examinent concrètement les pouvoirs dont dispose le salarié pour procéder au reclassement. Ainsi, une salariée, engagée en 1987, qui a été successivement secrétaire de direction, agent de maîtrise avant d'exercer des fonctions de responsable du département logistique, s'est vu reconnaître la position de cadre par une cour d'appel, aux motifs, approuvés par la Cour de cassation, qu'elle remplissait la condition relative aux connaissances générales et professionnelles, qu'elle était chargée

[21] Crim., 25 mars 2014, n° de pourvoi : 13-80376, *Bull*. 2014, n° 94.

[22] Crim., 8 septembre 2015, n° de pourvoi : 13-87410, à paraître au *Bull*.

[23] Article 121-2 du Code pénal.

[24] Crim., 17 février 2015, n° de pourvoi : 14-80422, non publié au *Bulletin*.

[25] Crim., 7 juin 2016, n° de pourvoi: 15-81023, non publié au *Bulletin*.

de la responsabilité du service logistique, de l'encadrement et de l'évaluation des trois autres personnes affectées à ce service, et *disposait de l'autonomie exigée par les fonctions de cadre* [26].

Le régime du cadre titulaire d'une délégation particulière d'autorité

Si la délégation d'autorité peut échoir à des non-cadres, seuls les cadres titulaires d'une délégation particulière d'autorité peuvent figurer dans le collège des employeurs. Aux termes de l'article L.1441-4, en vigueur jusqu'en février 2017, sont électeurs dans le collège des employeurs : (…) « *2° Les associés en nom collectif, les présidents des conseils d'administration, les directeurs généraux et directeurs, les cadres détenant sur un service, un département ou un établissement de l'entreprise une délégation particulière d'autorité, établie par écrit, permettant de les assimiler à un employeur* ». L'article R1441-4 précise que *« La délégation particulière d'autorité mentionnée au 2° de l'article L. 1441-4, permettant aux cadres d'être inscrits dans le collège employeur, peut prendre la forme d'un document spécifique ou figurer dans le contrat de travail. À défaut de délégation, les cadres ne peuvent être inscrits que dans la section de l'encadrement du collège salarié* ».

Ces dispositions ont été reprises dans le nouveau régime de désignation des candidats[27]. L'article L.1441-12, applicable à compter du 1er février 2017, prévoit en termes identiques que peuvent être candidats dans le collège des employeurs : « *(…) 3° Les associés en nom collectif, les présidents des conseils d'administration, les directeurs généraux et directeurs, ainsi que les cadres détenant sur un service, un département ou un établissement de l'entreprise une délégation particulière d'autorité, établie par écrit, permettant de les assimiler à un employeur (…)* ».

Avec la « *délégation particulière d'autorité* », l'autonomie prend un nouveau visage. Il ne s'agit plus de diriger son activité et celle des subordonnés, mais de diriger l'entreprise. Cette forme d'autonomie, distribuée très parcimonieusement au sein du salariat, contribue à définir un sous-groupe de cadres-dirigeants disposant d'avantages salariaux hors du commun.

3. L'AUTONOMIE COMME POUVOIR DE DIRECTION SUR L'ENTREPRISE : CONCENTRATION ET CONFUSION DES POUVOIRS

Le salariat comporte en son sein une catégorie très particulière de salariés, les cadres-dirigeants, qui partagent avec l'employeur des pouvoirs structurels. Ces salariés sont visibles dans les statistiques à travers les avantages salariaux qui leur sont alloués, dont l'ampleur contribue à l'accroissement des inégalités de revenus.

Autonomie et subordination du cadre-dirigeant

Le régime du cadre-dirigeant est prévu par le Code du travail, dans un article L. 3111-2 figurant dans le livre I relatif à la durée du travail, repos et congés. L'alinéa 1 précise d'abord que *« Les cadres-dirigeants ne sont pas soumis aux dispositions des titres II et III* » (soit la durée du travail, la répartition et l'aménagement des horaires, les repos et jours fériés). L'alinéa 2 définit ensuite le cadre-dirigeant par une série de critères cumulatifs : « *Sont considérés comme ayant la qualité de cadre-dirigeant les cadres auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement* ».

[26] Soc. 9 avril 2015, n° de pourvoi : 13-27095, non publié au *Bulletin.*

[27] Ordonnance n°2016-388 du 31 mars 2016.

Le cadre-dirigeant dispose ainsi d'une double casquette, donnant lieu à des litiges cumulatifs sur les qualités de salarié et de mandataire.

• *En tant que salarié*, le dirigeant peut contester les motifs de la rupture devant les juridictions du travail, ou réclamer la garantie des créances des salariés par l'AGS[28] si la rupture a un motif économique. La Cour de cassation admet le cumul de l'exercice d'un mandat social et d'un emploi salarié à la triple condition de l'existence d'un emploi effectif correspondant à une fonction distincte de celle du mandat social, d'une rémunération en contrepartie de l'activité exercée et d'un lien de subordination avec l'employeur. Ces conditions font l'objet d'une appréciation souveraine des juges du fond. Ainsi, dans une affaire concernant le directeur des opérations d'une holding, licencié pour motif économique, la Cour de cassation a approuvé une cour d'appel d'avoir jugé qu'il n'y avait pas lien de subordination, nonobstant la signature d'un contrat de travail dès lors « *que l'intéressé n'était soumis à aucun pouvoir de direction et de sanction et qu'il n'exerçait aucune fonction technique distincte de celles nécessitées par la direction ou l'administration de la société* »[29]. De même, l'actionnaire d'une société, recruté par son épouse en qualité de directeur d'exploitation et licencié pour motif économique, n'a pas été reconnu comme salarié par l'organisme de garantie des salaires. La cour de cassation a jugé « *qu'ayant constaté l'absence de lien de subordination de M. X. à l'égard de la société et la répartition purement apparente des rôles au sein de celle-ci, particulièrement entre la gérante de droit, Mme X., et son époux, la cour d'appel a fait ressortir, sans dénaturation, le caractère fictif du contrat de travail* »[30].

• *En tant que dirigeant*, le cadre peut contester les conditions de sa révocation devant les juridictions commerciales, sur le fondement de l'abus de droit. La Cour de cassation retient que « *la révocation abusive n'ouvre droit à réparation ni du préjudice résultant de la révocation, ni même du préjudice constitué par la perte d'une chance de conserver ses fonctions, mais seulement du préjudice causé par la circonstance constitutive d'abus considérée en elle-même* »[31].

Mais c'est surtout en termes de salaires que le cadre-dirigeant se distingue des autres catégories de salariés dotés de pouvoirs d'autonomie.

Le cadre-dirigeant au sommet de la pyramide des salaires

Cette catégorie intermédiaire mérite à elle seule une investigation économique, dans la mesure où elle est à l'origine du développement d'une masse salariale spécifique. Le coût du salarié « dirigeant » pèse de plus en plus dans les bilans des entreprises, alimenté par une politique contractuelle sur laquelle les gouvernements ont peu de prise.

S'agissant des rémunérations des cadres-dirigeants d'entreprises cotées, les interventions législatives se sont multipliées, sans parvenir à endiguer leur inflation[32]. La loi n°2007-1223 du 21 août 2007, puis la loi n°2015-990 du 6 août 2015 « croissance et égalité des chances économiques », ont prévu que les rémunérations prévues par contrat soient liées aux performances du bénéficiaire. L'article L. 225-22-1 du Code du commerce pose ainsi dans les sociétés cotées, « *en cas de nomination aux fonctions de président, de directeur général ou de directeur général délégué d'une personne liée par un contrat de travail à la société ou à toute société contrôlée ou qui la contrôle […], les dispositions dudit contrat correspondant, le cas échéant, à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ces fonctions, ou postérieurement à celles-ci, ou des engagements de retraite à pres-*

[28] Association pour la gestion du régime de Garantie des créances de Salariés.

[29] Soc. 28 janvier 2015, n° de pourvoi : 13-24959, non publié au *Bulletin*.

[30] Soc., 15 janvier 2014, n° de pourvoi : 12-24566, non publié au B*ulletin*.

[31] Com., 3 mars 2015, n° de pourvoi : 14-12036, non publié au *Bulletin*.

[32] Pour une réflexion générale sur ces tentatives, voir Parachkevova I., « La rémunération des dirigeants des sociétés cotées: de la morale à la réforme », *Revue internationale de droit économique* 2010/2 (t.XXIV), p. 241-258.

tations définies […], sont soumises au régime prévu par l'article L. 225-42-1 du présent code ». L'alinéa 2 de cet article interdit « *les éléments de rémunération, indemnités, avantages et droits conditionnels octroyés au président, au directeur général ou aux directeurs généraux délégués au titre d'engagements de retraite mentionnés au premier alinéa du présent article dont le bénéfice n'est pas subordonné au respect de conditions liées aux performances du bénéficiaire, appréciées au regard de celles de la société dont il préside le conseil d'administration ou exerce la direction générale ou la direction générale déléguée* ».

Le même régime s'applique aux indemnités dues aux membres du directoire des personnes liées par un contrat de travail (article L. 225-79- 1 du Code de commerce).

L'intention de contrôle est bien là, mais le mouvement de déformation de la courbe des salaires au bénéfice des cadres les plus haut placés dans la hiérarchie n'est pas près de s'infléchir. Les diverses études sur le sujet le reconnaissent, même si l'ampleur du mouvement n'est pas toujours reconnue. Ainsi, l'étude d'impact annexée au projet de loi « croissance et activité », citant une étude parlementaire sur la situation des régimes de retraite à prestations définies, relève qu'en 2010 « 28 % des « retraites chapeau » concernent potentiellement tous les salariés, 53 % uniquement les cadres, et 12 % uniquement les cadres-dirigeants, pour une pension moyenne de 3 875 euros par an ». Derrière ces moyennes rassurantes, on constate cependant que « *de très grandes disparités sont toutefois à noter, car selon ce rapport, si 18 % des bénéficiaires touchaient une rente inférieure à 1 000 euros par an, pour 15 % d'entre eux elle était supérieure à 7 000 euros »*[33].

Une étude réalisée par la Drees sur les bénéficiaires des retraites supplémentaires est plus précise et laisse deviner l'importance de la concentration[34]. Le montant moyen versé à ce titre est de 6 310 euros par an, mais il atteint 40 910 euros pour le secteur industriel, et plus précisément, pour la fabrication « d'autres produits industriels ».

Avec les cadres d'autorité, et plus encore les cadres-dirigeants, le pouvoir d'autonomie ne se distingue plus guère du pouvoir de direction. Cette confusion permet aux dirigeants de définir eux-mêmes leur rémunération, contribuant à déformer brusquement vers le haut la courbe des salaires du dernier centile.

CONCLUSION : LES FIGURES DE L'ENCADREMENT, POUR PENSER L'ÉVOLUTION DU SALARIAT

Dans sa diversité, la figure du cadre constitue un référentiel utile pour penser les grandes tendances d'évolution du salariat. Ainsi, le cadre offre un modèle du travailleur autonome, affranchi du calcul du temps, qui s'étend à d'autres salariés moins bien dotés, avec l'extension toujours plus rapide du forfait-jour par an. De même, c'est au cadre qu'on se réfère pour attribuer des délégations de responsabilité à des salariés supposés veiller à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, sans disposer toujours des moyens et de la rémunération associés. Enfin, à l'autre bout du spectre, l'observation de la classe des cadres-dirigeants permet de comprendre la croissance des inégalités de revenus au sein du salariat. On terminera notre réflexion sur ces cadres qui ont su tirer parti du salariat, en s'affranchissant des risques de l'indépendance.

Dans son ouvrage sur le *Capital au XXIe siècle,* Thomas Piketty consacre un long passage à la croissance vertigineuse des inégalités salariales aux USA et l'attribue à l'explosion de ces très hauts revenus du travail[35]. Piketty constate que la montée des « super-cadres », constatée dans les pays anglo-saxons, s'étend à d'autres pays développés, comme la France. Les chiffres sont sans appel :

---

[33] Loi Croissance, activité et égalité des chances, Rapport n° 370 (2014-2015) fait au nom de la commission spéciale, 25 mars 2015.

[34] Drees, *Etudes et résultats,* Charline Laborde : « Retraite supplémentaire, un retraité sur huit perçoit une rente », avril 2015, n°914.

[35] Le Capital au XXIesiècle, Seuil, 2013, p. 496 et s.

« *Les hausses de 2-3 points du revenu national, observées au Japon et dans tous les pays d'Europe occidentale, correspondent à des augmentations tout à fait significatives des inégalités de revenus. Il se constitue ainsi un monde du millime supérieur* »[36]. En France et au Japon, « *la part du millime supérieur passe d'à peine 1,5 % du revenu national au début des années 1980 à environ 2,5 % au début des années 2010. Or, une part de 2 % du revenu national pour 0,1 % de la population signifie que chacun au sein de ce groupe dispose d'un revenu 20 fois plus élevé que la moyenne du pays, soit 600 000 euros si la moyenne est de 30 000 euros* »[37]. Ce sont les cadres-dirigeants qui constituent la grande majorité des salaires les plus élevés. Il est difficile de trouver un fondement objectif à ces rémunérations. Si les rémunérations suivaient la logique de la productivité marginale, elles ne devraient pas varier si la productivité a des causes exogènes. Or, on observe exactement le contraire. Il s'agit donc d'une « rémunération de la chance »[38].

Cette question en appelle une autre : la rémunération des cadres-dirigeants couvre-t-elle leur pouvoir de direction, ou leur position subordonnée ? Pour le dire autrement, la récompense est-elle accordée à un serviteur fidèle ou à un entrepreneur autonome ? Il semble que ce soit la combinaison des deux qui conduise à ces super-salaires. L'autonomie décisionnelle à elle seule ne suffit pas : il faut y ajouter de la fidélité et de la soumission, en bref, un service rendu aux actionnaires.

[36] *Ibid*, p.496 et s.

[37] *Ibid*, p.506-507

[38] Bertrand M. et Mullainhatan S., « Are CEOs rewarded for luck ? », *Quaterly Journal of Economics*, 2001. Voir. également, L. Bebchuk et J. Fried « Pay without performance », *Harvard University Press*, 2004.

Débat avec la salle

Valérie Zara-Meylan : merci beaucoup pour cette présentation. J'étais tellement absorbée que je n'ai pas vu le temps passer. Je pense que c'était vraiment dans le prolongement des discussions entamées ce matin, avec des éclairages tout à fait complémentaires, et inhabituels pour les ergonomes. J'ai appris beaucoup de choses.

Passons aux questions de la salle. Nous avons quand même une bonne tranche de discussion possible.

Loup Wolff (sociologue, administrateur Insee, CEE, Creapt) : j'ai une question sur la section encadrement dont tu parles. Est-ce qu'on a une idée de la part que représentent ces demandes de requalification en statut cadre de la part de non-cadres, en quantitatif aujourd'hui et en évolution ? Est-ce que c'est quelque chose qui se développe ?

Évelyne Serverin : c'est toujours le problème du décalage en termes de sources… On n'a pas de décision, on attend en fait les affaires… et les bases de données décisionnelles qui nous permettent de savoir pourquoi le litige était fait. Donc, en la matière, avec la source statistique du RGC[39], on ne peut pas savoir. On sait simplement que les affaires venaient de la section encadrement et qu'il y en avait tant dans la section encadrement – donc des gens qui relèvent de la section encadrement. On peut juste savoir si les gens relèvent ou non de la section encadrement.

En revanche, on peut, depuis peu de temps, utiliser une autre base de données. Et aussi les enquêtes qu'on fait nous-mêmes. Moi, il m'est arrivé de faire une enquête sur 11 000 décisions prud'homales… que je ne referai plus ! Je ne l'ai fait qu'une fois dans ma vie, jamais deux. Mais on a maintenant une base de données des arrêts de Cour d'appel. C'est important parce qu'il y a 60 à 65 % de taux d'appel en matière prud'homale. Donc, quand on regarde les arrêts d'appel, on a une bonne idée du contentieux de base.

Donc pour répondre à cette question, je n'ai pas pensé à le faire, mais j'aurais pu le faire, je peux faire une interrogation… C'est une recherche qui peut tout à fait être faite et qui mériterait d'être faite. Le recul, c'est 2007. On pourrait avoir de 2007 à 2015. Au moment même où nous parlons, les arrêts arrivent sur la base, c'est une base qui est alimentée en continu par les Cours d'appel. On pourrait effectivement avoir cette information sur les requalifications – pas simplement encadrement. Il y a aussi travailleur autonome. Certains se retrouvent aussi devant les tribunaux de commerce parce que, devant le tribunal de commerce, on invoque…. Et on dit : mais pas du tout, il y avait un contrat de travail. Ça arrive lorsque des travailleurs indépendants se voient réclamer des sommes par le donneur d'ordre. Et il dit : mais je suis salarié. Donc, voilà, on se retrouve devant les prud'hommes. Enfin, on est devant le tribunal de commerce...

En tout cas, ce que j'ai vu pour la Cour de cassation, c'est qu'il y a énormément d'affaires de reclassement pour correspondre à toute cette population, qui pendant des années a commandé, a dirigé, a été responsable, sans avoir le statut de cadre. On a fait une grosse étude sur les discriminations égalité, dans les relations du travail. Et on avait été frappés de voir effectivement qu'il y avait, au nom de la discrimination, des gens qui ne se voyaient pas remettre le statut de cadre, alors que, de fait, ils avaient un travail d'encadrement et qu'ils demandaient des reclassements dans ces catégories. Je pense que ça mériterait d'être étudié. Il y a aussi tous ceux qui se taisent, parce que le taux de recours est quand même faible. Le contentieux prud'homal stagne, voire diminue, alors que la population active augmente. Contrairement à ce qu'on raconte, on en a très peu. Donc, effectivement, je pense qu'il y a des gens qui finissent toute leur carrière en ayant de fait des positions d'encadrement, sans jamais s'être vu reconnaître ça.

[39] Répertoire général civil.

Alors, la question que je te pose du coup, ou que je pose à d'autres, c'est : dans la mesure où c'est facile de donner des responsabilités à des gens, de leur donner des délégations de responsabilité, sans les payer en conséquence, est-ce que la tentation ne va pas être de prendre des gens très compétents, pas trop diplômés – parce que sinon ils auraient de droit accès à une catégorie d'encadrement –, pour, de fait leur donner les fonctions d'encadrement, de commandement ? Ça, seuls ceux qui font du terrain peuvent me le dire… En tout cas, moi je serais employeur, c'est ce que je ferais !... La question, c'est : est-ce que vous avez vu des gens qui sont en position de commander, d'avoir des responsabilités lourdes parfois sans avoir… ?

Participante : Oui. Je travaille dans le département des ressources humaines. Donc, effectivement, oui, c'est la réalité – notamment dans les entreprises de services ou dans les laboratoires. Oui, oui.

Évelyne Serverin : et ça, c'est très intéressant à suivre. Est-ce qu'ils contestent ? Est-ce qu'ils demandent le reclassement ?

Participante : non. Mais j'ai entendu ce matin une jeune femme qui s'exprimait sur le fait que les cadres, ou enfin ceux qui avaient une fonction d'encadrement sans avoir le statut cadre, n'allaient pas contester quoi que ce soit, parce qu'il y a une véritable peur. Et puis après, il y a effectivement la peur aussi de ne pas avoir d'évolution, dans un travail bien défini, où c'est des réseaux. Et ça fonctionne par réseau. C'est un peu ce qui se passe. Oui.

Évelyne Serverin : et est-ce qu'on peut chiffrer ça ? Je suis assez intéressée par la dimension chiffrée. Est-ce que c'est fonction du secteur ?

Participante : j'ai travaillé dans deux secteurs. J'ai une partie qui était plus à l'international, à l'étranger, qui était l'industrie du luxe. Alors là, clairement, enfin, c'était même… un usage presque. Et en France dans les laboratoires, non – parce qu'il y a quand même des gens qui sont très diplômés. Et comme vous dites, le système des conventions vient contrecarrer ce genre de choses. Mais par contre, on a effectivement des personnes qui sont plus âgées, qui ont une expérience, une expertise, une maîtrise qui eux n'ont pas effectivement… Et c'est, là, la difficulté dans l'entreprise. C'est ce que j'entendais ce matin dans l'expression d'une personne d'être dirigée par quelqu'un qui n'a pas « la légitimité ». Notamment des jeunes qui sortent tout frais émoulus d'écoles de commerce, ou de pharma, ou autre, et qui doivent diriger des personnes qui ont déjà une expérience de plus trente ans. Et là, c'est vraiment source de conflit.

Évelyne Serverin : je pense que c'est une dimension intéressante parce que, là, pour le coup, on ne peut pas trop compter sur les prud'hommes. Il faut savoir que 92 % des recours en prud'hommes sont licenciés. Ils ne sont plus dans l'entreprise. Ce n'est pas quand vous êtes dans l'entreprise que vous allez demander votre reclassement, parce que vous ne bougez pas, comme vous dites…

Participante : moi, je l'ai chiffré parce que j'ai eu un besoin de ces chiffres-là, pour voir un peu les discriminations. Je travaille sur une thématique qui est plutôt sur les seniors, les parcours des seniors, et ce que j'appelle « les discriminations ». Et j'ai pu le chiffrer par le fait des gens qui donnaient leur démission, préféraient donner leur démission, plutôt que d'assigner effectivement en conseil des prud'hommes. Et avec le nombre de démissions et le *turnover* dans certains services, j'ai réussi à faire des petites choses. Mais vraiment ce n'est pas évident à chiffrer.

Évelyne Serverin : là, on peut voir ce que tu[40] trouvais paradoxal en parlant des cadres qui n'encadrent pas, et des non-cadres qui encadrent, on a un peu la clé quand même. Parce que l'encadrement, comme régime, c'est un coût. C'est des grilles salariales, c'est plus cher pour l'entreprise.

Participante : dans certains secteurs de l'industrie, c'est surtout tous les avantages sociaux qui sont liés au statut cadre. Ce n'est pas tant les salaires. C'est plutôt les avantages sociaux qui sont liés, ce qu'on appelle les « compensation benefits », qui amènent des avantages supplémentaires. Et tout le

[40] Propos adressé à l'orateur précédent, L. Wolff.

monde veut aller vers ce graal – et qui, parfois, passe du simple au triple au niveau des rémunérations.

Loup Wolff : il y a aussi la dimension symbolique. L'envie d'être cadre dans un parcours. Mais dans ce que tu dis, quand même juridiquement, il ne suffit pas d'encadrer pour être cadre. Les critères sont beaucoup plus complexes que ça.

Évelyne Serverin : en plus, encadrer, ça ne veut rien dire, en fait. Il y a des délégations d'autorité.

Loup Wolff : il y a une vraie problématique de la définition même.

Évelyne Serverin : oui. Cela est à plusieurs étages. Et ça dépend de là où on pose la question. Par exemple, pour être présent dans une grille de classification, là il faut bien une convention collective. Et c'est là que ça se décide, et que la question de l'équivalence, de si on peut avoir une équivalence… On peut confier une responsabilité à quelqu'un dont on sait qu'il ne revendiquera pas la notion de cadre et les avantages qui vont avec, c'est vrai que… Des fois, si on veut l'encadrement intermédiaire, on l'obtient.

Et vous, vous êtes DRH ?

Participante : non, je ne suis pas DRH. Je travaille dans le département des ressources humaines, mais je suis aux relations sociales, en fait. Donc, j'ai effectivement pu avoir une vision plus étendue des choses, les liens avec les partenaires sociaux. Et j'ai repris un parcours d'études en sociologie, mais j'ai une formation juridique. De pénaliste.

Évelyne Serverin : … je n'ai pas évoqué la question de la responsabilité pénale de l'entreprise.

Serge Volkoff : Avec un droit à une ignorance épaisse dans ce domaine-là – si ma question est hors de propos, tu sortiras un joker… Est-ce que ce qui se passe dans les conseils de prud'hommes permet aussi de repérer les composantes de devoirs, qui seraient symétriques des trois pouvoirs dont tu parles ? Autrement dit, de même qu'on a le pouvoir d'auto-organisation et même le devoir, est-ce qu'il y aurait par exemple des motifs de faute, des licenciements pour faute ou des sanctions autres, qui peuvent être donc infligés et à qui, après ? Et quel degré de responsabilité dans la boîte permet d'incriminer une personne en situation d'encadrement, un cadre, pour n'avoir pas suffisamment exercé ce pouvoir d'autonomie ?

Évelyne Serverin : c'est une question compliquée parce que ça dépend si on parle du civil ou du pénal, parce que c'est aussi... On peut rencontrer la question de l'exercice du pouvoir d'autonomie, avec le petit salarié par exemple à propos de l'insuffisance professionnelle, qui est une des causes des motifs de licenciement qui marche le mieux maintenant. Par exemple, vous aviez la direction d'une équipe. Vous avez mal budgété. Les rendements n'étaient pas atteints. Et là, le débat va porter sur les moyens dont dispose le salarié pour exercer la délégation qu'on lui a donnée – parce qu'il ne suffit pas qu'il y ait une délégation, il faut avoir les moyens pour l'exercer. On examine les conditions de travail dans un secteur, un service, etc.

Il y a un autre aspect, qui est l'aspect pénal, qui est que, lorsque une personne est délégataire de l'autorité, généralement l'infraction est homicide par imprudence, hygiène sécurité, etc. – la faute individuelle du salarié, parce que, pénalement, les salariés, comme on oublie toujours, sont responsables dès lors qu'il y a une infraction pénale. Donc, ils sont responsables, mais ils engagent là la faute de l'entreprise. Ils engagent l'entreprise. Et l'entreprise est condamnée pénalement, mais à condition qu'il y ait une vraie délégation d'autorité – et qu'effectivement le salarié ait le pouvoir, en gros, de représenter son employeur. On peut dire qu'ils empruntent en quelque sorte un peu de pouvoir, d'autorité de l'employeur, sur autrui. C'est à ça que servent les délégations d'autorité, qui posent des questions différentes selon qu'on est au civil ou au pénal. Mais encore une fois, la délégation, sauf le cas où on exige que ça ait foi par écrit, comme par exemple, pour être électeur dans le collège des employeurs, souvent ce n'est pas si clair que ça. Ça peut être quelque chose qui n'est pas formalisé. Donc, on va discuter de l'existence d'une délégation d'autorité.

En réalité, les salariés, lorsqu'ils se retrouvent en position d'être délégataire sans avoir le statut de cadre, courent un grand risque. C'est-à-dire qu'on va leur imputer les dysfonctionnements de service. Et ça peut se traduire par tout simplement un licenciement pour insuffisance professionnelle, alors qu'en réalité, ils n'ont jamais eu les moyens de faire ce qu'on leur demandait de faire. Il y a différents types de contentieux qui sont les vecteurs de ce genre de situation. Je pense qu'il faudrait vraiment reconnaître qu'on ne peut être délégataire que si on a un statut de… on peut le lier directement au statut d'encadrement. Et ça éviterait ces tentations qui consistent à confier à des gens des responsabilités de manager, etc., alors qu'ils sont au Smic, et qu'ils n'ont pas les moyens d'exercer véritablement l'autorité qu'on leur délègue, en quelque sorte. Parce que là, on parle de délégation. Donc, juridiquement, ce sont des questions compliquées parce qu'elles se présentent sous des aspects différents suivant les types de litiges.

Mais je suis frappée de voir que, dans les contentieux, on a des tas de gens dont on découvre à travers l'effet des affaires qu'on les a bombardés dans une position dans laquelle… Ce n'est même pas une question de compétence. Ils n'avaient pas les moyens de l'exercer, cette autorité.

Loup WolfF : juste une remarque et une question. J'ai du mal à saisir quand tu parles de la relative indépendance du concept de subordination dans la sphère juridique. Tu dis : attention, il ne faut pas le lier à l'autonomie. Je comprends bien, mais par contre, quand même, les textes du droit relient bien la question de la subordination à la question de la direction, de la surveillance et de l'autorité du cocontractant. Donc, il y a quand même un contenu de description de l'activité significative.

Évelyne Serverin : c'est jurisprudentiel. C'est-à-dire qu'on n'a pas un texte qui définit. C'est pour ça que je cite des arrêts, parce que c'est là où se trouve la construction de la notion de subordination, qui est née, il ne faut jamais oublier ça, pour ne pas en faire un critère économique. Parce que si on avait des critères de la dépendance économique, plein de petits artisans se retrouveraient en situation de contrat de travail. Il est évident que les artisans dépendent des marchés qu'on passe ou pas avec eux. On a dit : non, le critère, c'est : qui a le pouvoir de diriger, de donner des ordres et des directives, etc. ?

Loup Wolff : en même temps, ce n'est pas étonnant que subordination et autonomie ne s'excluent pas. Il y a beaucoup de travaux qui ont montré combien entre le prescrit et le réel… Ce n'est pas parce qu'on est dans une situation subordonnée, et qu'on a quelqu'un au-dessus de soi qui donne des ordres, que ça définit complètement l'activité. Ça laisse toujours une part d'autonomie. C'est inimaginable que la subordination chasse l'autonomie.

Évelyne Serverin : je n'ai pas dû me faire bien comprendre, parce que j'essaye justement de chasser une opposition qui serait : il y a le droit, et il y a le fait, il y a la règle et en réalité les choses sont autrement. Non. La catégorie d'autonomie, elle, fonctionne dans les textes. Elle est présente comme étant un mode d'exercice de l'activité, dans un cadre subordonné. Ce n'est pas quelque chose qu'on arrache, qu'on grappille. Parce qu'aussi, il y a en fait ce que j'appelle « le romantisme du travailleur autonome ». Par exemple, on nous dit : avec Internet aujourd'hui, on peut travailler chez soi. Alors je dis : c'est quel « chez soi » ? Celui du travailleur à domicile, qui relève du livre 7 du Code du travail, ou celui de l'autoentrepreneur – qui peut faire la même chose d'ailleurs ? Travailler chez soi, ça ne veut rien dire. C'est important parce qu'il y a des enjeux derrière sur la manière de gérer la main-d'œuvre aussi, de gérer le travail pour autrui. Si on peut obtenir la même chose sans avoir de salariés, on le fait. Le gros problème des requalifications, c'est ça. Donc, des éléments factuels sont définis juridiquement, pour demander justement, faire un acte juridique qui s'appelle la requalification. C'est pour ça que je me méfie toujours du : « voilà, c'est ce que dit le droit ; et voilà ce qu'il en est dans la réalité ». Pas du tout. Parce que justement l'opération de requalification est précisément l'action qui permet de rediscuter de la qualification qui a été donnée. Par exemple, vous avez signé un contrat qui s'appelle « contrat de prestation de services et d'honoraires ». Et vous dites : « d'accord, j'ai signé ça, mais non, les conditions de travail ne sont pas celles-là. Donc, je revendique ».

Participant : je suis initialement médecin du travail, mais je travaille dans les RH depuis quelques temps. Je rebondis sur ce que vous venez de dire à propos des travailleurs à distance. Avec les nouvelles organisations du travail, on voit arriver un mixte de travail au bureau, avec une possibilité pour les cadres et les non cadres d'avoir une partie de leur activité à domicile. Est-ce que ça va amener des situations juridiques plus complexes ?

Évelyne Serverin : bonne question, bien ciblée, comme j'aime. La réponse est : oui, pour différentes raisons. Si j'ai parlé de forfait-jours, c'est qu'une partie de ces travailleurs se trouve dans un système de forfait. Et donc, les problèmes juridiques qui se retrouvent, sont ceux des conditions de travail. Il faut pouvoir respecter un temps de repos. Il ne faut pas avoir une activité qui fasse excéder les fameuses 48 heures par semaine, qui sont un peu le cadre au-delà duquel vous êtes en situation d'excès de travail.

L'autonomie du travailleur à domicile, elle est mal étudiée. Je ne sais pas s'il y a des gens qui travaillent là-dessus précisément. Et notamment sur la concurrence des différents régimes. Je me souviens d'avoir discuté de ça à propos des travailleurs forestiers. Il se trouve que les travailleurs forestiers ont une présomption de contrat de travail. Pourtant, plus à l'air libre, autonomes, il n'y a pas. Mais, en fait, il y a une présomption de contrat de travail, qui passe par certaines conditions, etc. Donc ce serait important qu'ils vous montrent leur contrat. C'est-à-dire qu'on regarde dans quelles conditions ils travaillent, les horaires qui leur sont donnés, ou pas donnés, les tâches qui leur sont données ou pas. Et je pense qu'il va y avoir des problèmes, comme ça s'est passé pour les cadres, les forfaits-jours cadres par an, qui ont donné lieu effectivement à une intervention de la Cour de cassation pour dire que l'employeur devait veiller à ce que le salarié travaille dans des conditions qui sont des conditions normales en quelque sorte. Enfin qu'il n'y ait pas d'excès d'activité au nom de l'autonomie, au nom du fait qu'on ne compte pas son temps, on s'organise soi-même, on est chez soi.

J'ai participé à un colloque où j'ai évoqué la question du travail à domicile. Et on m'avait parlé du secteur de l'édition : « nous n'avons plus de salariés à domicile ». Et là, ils ne veulent pas savoir dans quelles conditions les gens travaillent, justement surtout pas, parce que si ils posent des questions et si ils contrôlent, à ce moment-là ils ne sont plus travailleurs indépendants. Et à ce moment-là, ils craignaient la requalification. Donc, effectivement, il peut y avoir de ces conditions qui nous ramènent aux débats de la loi de 1915 sur les travailleurs à domicile, qui devaient avoir une rémunération, un prix, qui doit faire ce qu'une ouvrière peut faire en dix heures. Et je pense qu'il va y avoir de plus en plus de difficultés de saisie des conditions réelles de travail, dans la mesure où on s'éloigne en fait du regard… Là, on est vraiment entrepreneur de soi-même. On est vraiment en auto-organisation. Et on n'a pas fait le tour de tout ce que ça implique en termes de charge de travail, en termes d'organisation, en termes de coût aussi. C'est plus coûteux de travailler chez soi que de travailler dans une entreprise finalement. Ça dépend de ce que vous avez à faire, les abonnements à prendre… Alors, ça dépend des contrats. Il y a des contrats qui prévoient. Mais moi je trouve que pour arriver à le savoir, il faut qu'il y ait des enquêtes, qui permettent de savoir dans quelles conditions les travailleurs à domicile travaillent, au sens du Code de travail, ou au sens plus général de prestations de services, des gens qui ne relèvent pas du Code du travail, ou dont le contrat n'a pas été présenté comme un contrat de travail. Il y a une tension très forte notamment chez les jeunes, sur l'auto-entreprenariat.

(Question sans micro inaudible) : ça, c'est les conditions de travail. On est sur les conditions de travail salarié. Il n'y a pas de discussions sur le salariat. On est bien salarié. Et c'est les conditions de travail. Et, effectivement, l'employeur a un grand pouvoir d'ailleurs, de décider que les conditions seraient comme ça. Ça fait partie d'un pouvoir même non prévu dans le contrat de travail. Et, effectivement, il peut modifier les conditions de travail. Ça fait partie de son pouvoir. Et là, c'est vrai que… Je ne sais pas du tout comment ça s'organise. Ça doit dépendre du secteur, j'imagine. Le vrai problème, c'est le temps de travail. Est-ce qu'on peut payer des heures supplémentaires, par exemple ? Est-ce que l'enjeu du temps de travail, c'est ça ? Le forfait-jours par an, c'est ça. C'est le paiement des heures supplémentaires, parce que, quand vous êtes dans un espace où le temps de travail est pointé en quelque sorte, tout ce qui est au-delà, se compte simplement. Si vous êtes chez

vous, que vous avez une commande urgente à terminer, comment est-ce que vous comptez ? Et là, ça peut se traduire en perte. D'ailleurs, on le voit dans les procès ; quand, effectivement, après-coup, on vient dire : mais j'ai tant d'heures supplémentaires, qui n'ont pas été prises en compte, payées, etc.

Valérie Zara-Meylan : c'est très intéressant parce qu'on voit bien que cette question de l'autonomie, comme tu l'as expliqué, n'est pas simplement l'apanage du cadre. Mais on peut en discuter à propos de la position de nombreux salariés. Et quant aux cadres eux-mêmes, ils se trouvent souvent dans des positions où cette autonomie leur est imposée, mais dans des cadres vraiment très, très contraints, avec des exigences du travail qui sont très fortes. Je crois qu'on va voir plusieurs situations de cette sorte dans les prochaines présentations – et à commencer tout à l'heure avec Karine Chassaing. Donc, on leur impose, dans ce cadre de la subordination – si j'ai bien compris –, des exigences qui sont très fortes, en leur parlant *autonomie*, *marge de manœuvre*, sans qu'ils en aient toujours les moyens, d'après ce qu'on a pu constater sur le terrain, sans qu'ils aient toujours les outils, les bonnes informations qui leur permettent de mener à bien leur mission.

Évelyne Serverin : Et j'ajouterais, j'y tiens beaucoup, que ça n'est pas que les cadres – parce qu'il y a des cadres qui suivent l'horaire collectif. Quand les cadres suivent l'horaire collectif, ils pointent comme tout le monde. Mais les non-cadres, les gens qui n'ont pas le statut cadre, et qui ont des responsabilités d'encadrement, de direction, c'est ceux-là pour qui, c'est… Je ne sais pas si vous en rencontrez sur le terrain, parce que c'est ceux-là qui ont le plus de problèmes. On leur donne beaucoup de responsabilités. Et on ne leur donne pas les moyens. Et en tout cas, ils n'ont pas la rémunération ou les avantages qui vont avec. À mon avis, c'est dans les enquêtes qu'on voit cette catégorie : c'est bizarre, ces gens qui encadrent et qui ne sont pas des cadres. Finalement, on se rend compte que c'est peut-être un gros morceau, et beaucoup plus gros qu'on ne l'imaginait, en fonction des secteurs d'activité… où on bombarde les gens, vous allez piloter… Voilà. Et le tout sans avoir les moyens, et sans avoir non plus le statut, cette fois au sens ce statut de cadre. Certains seront des cadres. Et on s'aperçoit de ce que j'appelle le halo autour des cadres, c'est-à-dire la diffusion des pouvoirs de commandement, au-delà de la question du statut, et qui est rendue possible par le flou de la catégorie de commandement. La catégorie de commandement, elle, n'est pas réservée aux cadres.

Valérie Zara-Meylan : merci beaucoup, Évelyne, pour cette présentation. Merci à vous tous. Je vous propose une petite pause d'un quart d'heure. Et on va ensuite poursuivre avec Karine Chassaing, et aller voir de près le travail d'un encadrant de proximité dans l'automobile. Ça va vraiment être complémentaire.

Chapitre 2

TROP DE MANAGEMENT, OU TROP PEU DE MARGES DE MANŒUVRE POUR LES ENCADRANTS ? L'EXEMPLE DE L'ANALYSE ERGONOMIQUE DU TRAVAIL DES CADRES DE PROXIMITÉ DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Karine Chassaing, ergonome europeen, maître de conférences, Bordeaux INP, Creapt

---

Valérie Zara-Meylan

Nous allons aborder la question du travail des encadrants avec un regard tout à fait complémentaire, celui de Karine Chassaing, ergonome, maître de conférences à Bordeaux. Elle va nous parler d'une recherche qu'elle a réalisée dans le secteur de l'automobile, auprès d'encadrants de proximité, en regardant de près leur activité. Je te laisse la parole.

Karine Chassaing

Bonsoir à tous.

Je remercie les organisateurs de m'avoir invitée. Je suis bien contente de revenir, surtout au sein du Creapt, parce que ça fait partie de mon histoire.

Il a été fait référence ce matin aux Journées sur la pratique de l'ergonomie, de Bordeaux. Une partie de ce que je vais raconter là est issu de ce qu'on avait évoqué avec François Daniellou lors de l'introduction aux journées de 2014, qui étaient sur « l'ergonomie et le travail des managers » – mais en mettant un zoom particulier sur leur activité, puisque c'est la commande qui m'a été faite. C'est une autre focale que le regard du sociologue ou de la juriste, sur le travail des managers de proximité.

Au préalable, je vais vous donner quelques éléments plus généraux, avant d'entrer plus finement dans l'étude de cas en question.

Donc on va parler du travail, et j'espère que ça va pouvoir susciter des débats, et des interrogations. Comme vous le voyez sur la diapositive, je suis ergonome. Et historiquement, ça n'a pas toujours été si évident que les ergonomes s'intéressent au travail des cadres, au travail des managers. Ce regard a évolué au sein de la discipline. Des générations avant moi ont commencé, dans les années 1990. Et notre regard a évolué, en particulier par nos modèles d'intervention ; c'est-à-dire qu'on est passé – je résume de façon très grossière – de l'étude des postes de travail (la géométrie des postes) à l'étude de l'organisation du travail. De tout temps, les ergonomes ont coopéré avec des managers, parfois à la demande de syndicats. Mais de là à se pencher sur la compréhension de leur travail ! Avec l'évolution de nos modèles d'intervention, on a vu que si on voulait rechercher plus d'efficacité dans la transformation des situations de travail en vue de préserver la santé des salariés et l'efficacité des systèmes, il ne fallait pas agir que sur la géométrie des postes, mais aussi au niveau de l'organisation du travail. Donc, cela a aussi amené la préoccupation de comprendre les contraintes des managers, leurs marges de manœuvre, pour essayer le plus possible d'aller vers une action sur les situations de travail. On a fait évoluer aussi du coup notre objet d'étude.

Parallèlement, les demandes ont aussi évolué. Si on prend l'exemple des troubles musculosquelettiques parmi les demandes qui nous arrivent : de la même façon, au départ, on peut être plutôt sur une action centrée sur la géométrie des postes, mais aujourd'hui on fait évoluer nos modèles

d'intervention et on passe de l'aménagement du poste de travail (les aspects biomécaniques) à des déterminants liés à l'organisation du travail (tout ce qui concerne le mode de management qui a un impact sur l'activité des salariés, les rythmes de travail, les horaires, etc.). Aujourd'hui, on parle même des déterminants des déterminants, c'est-à-dire qu'on va à un niveau encore plus macro, sur des aspects politiques, relations sociales. Et là, l'évolution de nos modèles d'intervention nous pousse aussi à nous poser la question des marges de manœuvre de l'encadrement.

Donc, historiquement, ça ne va pas de soi. On travaillait beaucoup avec les ingénieurs, et puis maintenant avec des encadrants. La thématique des RPS (risques psychosociaux), la souffrance des cadres et les suicides liés au travail nous amènent aussi à faire évoluer notre regard et nos modèles d'intervention. Alors, depuis quelques années, on se rapproche de disciplines comme la sociologie, les sciences de gestion qui nous apprennent beaucoup de choses sur les modes de management, les outils de gestion... Et, en même temps je pense qu'avec le regard plus qualitatif sur le travail des encadrants, que nos interventions peuvent produire, cela peut aussi être utile aux disciplines comme la sociologie ou les sciences de gestion. L'ergonomie peut aussi contribuer à réfléchir à ce travail des encadrants.

Ce que je souhaite partager avec vous, c'est une recherche que j'ai menée dans une grande industrie automobile, avec le Creapt et en particulier avec Serge Volkoff et Corinne Gaudart, il y a déjà quelques années (2006). Mais je pense que ce que je vais vous raconter reste quand même fortement d'actualité. Et pour fréquenter encore actuellement les usines automobiles, je peux vous dire que ce qui a été réfléchi à ce moment-là est encore actuel. C'était dans le cadre de la mise en place du *Lean Manufacturing*, donc de la standardisation des pratiques, des postes de travail. Cela donne l'occasion d'interroger la pratique des managers de proximité dans le cadre du déploiement d'un modèle d'organisation du travail comme le *Lean*.

Avant d'entrer un peu plus précisément dans l'étude, faisons un petit détour sémantique. Quand on parle de manager, finalement de quoi parle-t-on ? Ce matin, vous avez vu, il y avait plusieurs termes. Moi, j'entre par l'entreprise et par le terrain – et là, la polysémie des mots, on y va : manager, chef d'équipe, cadre, management de proximité, il y a beaucoup de termes. Donc, quand on parle de manager, de quoi on parle ?

Ce qui me paraît le plus important, ce n'est pas forcément (et je n'en suis pas du tout capable) de définir ce que c'est qu'un manager par rapport à un cadre, pour, au final, mettre des gens dans des cases. Ce n'est pas tellement ma préoccupation. Par contre, ce que je peux essayer de présenter en quelques diapos, c'est que la vision que l'on va avoir du manager va dépendre de la vision que l'on peut avoir du travail et de l'organisation du travail.

Si on se situe sur un modèle et dans une vision du travail comme étant plutôt aliénant, qu'on se trouve dans un système dans lequel l'homme est exploité (il se sacrifie, ce qui conduit à une dépossession de lui-même et de sa propre activité), on va plutôt voir l'encadrant comme un « garde-chiourme ». En tant qu'analyste ou intervenant, on aborde alors l'encadrant et ceux qui conçoivent l'organisation plutôt comme des organisateurs de l'exploitation. Et si on estime que les chefs ne font qu'exploiter les salariés, on ne va pas trop essayer d'aller comprendre leurs contraintes. Et on ne va pas essayer de comprendre les différents niveaux de contraintes présents à tous les niveaux hiérarchiques. Et donc, on ne va pas essayer de comprendre les marges de manœuvre de chacun, à son niveau. On est plus dans la dénonciation des effets négatifs du travail ou du modèle économique.

L'autre modèle est à l'opposé de cette vision. Si on va vers une vision où on pense que le travail a une large fonction psychologique, un modèle plus de contribution sociale, où la subjectivité est engagée, où le travail peut contribuer au développement de soi, cette autre vision va nous pousser à aller vers la compréhension des contraintes et des marges de manœuvre des encadrants. On considère alors que le travail remplit une fonction d'intégration sociale et de reconnaissance pour les individus. Pour y contribuer, les individus impliquent leur subjectivité. Et donc, là, clairement, le travail peut jouer un rôle dans le développement de soi. On n'est pas simplement dans un rapport

aliénant. Avec cette conception des rapports des hommes au travail, la vision que l'on peut avoir des encadrants est complètement différente de la précédente. On peut dire qu'ils servent à « cadrer » partiellement, en veillant à ce que les travailleurs ne sortent pas du cadre – mais aussi à faire en sorte qu'ils puissent travailler dans le cadre. Ils peuvent donc servir à « permettre » de travailler. Et pour définir des cadres, et que les gens puissent travailler à l'intérieur des cadres, il faut que l'encadrant ait lui aussi des conditions pour pouvoir le faire. D'où la question de ses marges de manœuvre. Donc, finalement, on va considérer le cadre comme un travailleur comme un autre.

Ce qui est primordial pour que ça fonctionne, entre l'intelligence du haut et l'intelligence du bas, et c'est une condition d'efficacité, c'est qu'il faut à la fois :

- des gens qui pensent le travail par en haut, avec des connaissances scientifiques et techniques nécessaires au bon fonctionnement des situations,
- mais aussi des gens qui, par le bas, déploient des activités et soient maîtres de ce qu'ils sont.

Ce schéma, cette articulation du haut et du bas, peut être pensé à tous les niveaux hiérarchiques. Et pour que ça marche, il y a des gens qui, maîtres de ce qu'ils sont, de ce qu'ils font, empreints de subjectivité, redéfinissent des règles. Au bout d'un moment, il faut arriver à faire en sorte que les deux s'articulent. On redéfinit les règles à partir de ce qui arrive pour le bas. Si on ne fait pas ça, on va créer encore plus d'écart entre ce qui est défini par le haut par rapport à ce qui se fait en bas. Donc, il faut vraiment qu'il y ait une articulation entre ces deux niveaux d'intelligence.

Quand on parle du mot « cadre », à son origine, il y a le mot « carré ». Je m'appuie sur Frederik Mispelblom-Beyer (2010), qui a écrit un livre qui s'appelle « Encadrer, un métier impossible ? ». Dans l'origine du mot « carré », il y a un cadre carré, qui encadre des personnes. Il revient sur ce cadre carré, qui trace des limites, avec un intérieur et un extérieur. Avec des limites peu visibles. Elles sont parfois floues. Et c'est ce que l'on peut retrouver quand il y a des guerres de territoire, entre des services par exemple. Vous avez d'autres sociologues du travail, comme Gilbert de Terssac et Laurence Cambon (1998), qui précisent qu'il existe un double aspect de l'activité de l'encadrement. Il y a la création des cadres de l'action future et le fait de faire cadrer ces actions, de faire en sorte qu'elles ne sortent pas du cadre. Donc, l'activité de cadrage, c'est ce qui se fait du haut vers le bas. On définit une structure. On définit un cadre. Et Gilbert de Terssac dit : « *encadrer, c'est une action des hommes pour organiser l'action des autres* ».

Mais entre le plan et l'action, il peut exister des écarts. En gros, entre le prescrit et le réel. Ce qui va toujours impliquer une négociation entre ceux qui cadrent et ceux qui font. Et, en plus, ceux qui cadrent, ce n'est jamais ceux qui font. Ils cadrent pour les autres. Donc, il y a toujours cette négociation entre l'intelligence du haut et l'intelligence du bas. Et ce fonctionnement du haut vers le bas peut à tout moment être remis en question par le bas : désobéissance, renégociation, etc. Ce qui peut impliquer de revoir le cadre. Alors, quand ça marche bien, de façon idéale, c'est quand on arrive à prendre en compte la réalité pour essayer de revoir un peu le cadre et l'adapter, le faire bouger. Mais, pour ça, il faut que ce soit organisé, qu'il puisse y avoir une remontée et une renégociation des règles. Moins il y a de la renégociation et plus il risque d'y avoir des écarts. Et plus on va aller vers des organisations qui s'éloignent de la réalité du travail, où des gens du coup peuvent souffrir à l'intérieur du cadre, quand ils vont le faire vivre.

Donc, la vision du manager dépend de la vision que l'on a du travail. Et elle dépend aussi de la vision que l'on a de l'organisation du travail. Cette articulation entre intelligence du haut et intelligence du bas pour assurer une bonne efficacité du système, est liée à la conception que l'on a de l'organisation du travail. Si l'on a une vision de l'organisation uniquement comme une structure qui détermine le fonctionnement, si on pense que l'organisation c'est uniquement l'organigramme, les règles formelles, en fait uniquement le cadre, l'encadrant va alors être en position de ne pas prendre en considération l'intelligence du bas. La remontée d'informations ne sera pas organisée. À l'inverse, si l'on considère l'organisation comme vivante, probablement que le travail d'encadrement va être pensé un peu différemment. L'encadrant ne sera pas simplement un exécu-

tant d'une vision managériale ou autre. Si on est plutôt dans une vision de l'organisation comme vivante, ça veut dire qu'il y a une structure, mais qu'à l'intérieur de cette structure, ce sont les hommes, par leurs régulations, par leur activité, qui la font vivre, et à tous les niveaux. Et donc la structure ne tient que parce qu'il y a des hommes qui font des ajustements, des adaptations, et qu'on fait en sorte qu'il y ait des remontées d'information facilitant l'adaptation de la structure. Cela vit en boucle. Dans cette vision, le travail d'encadrement sera considéré différemment. L'encadrant va être au cœur de cette articulation, entre le haut et le bas. Alors on situe très vite la proximité, comme elle est, au plus près du bas.

Manager ou encadrer ? Je ne dis pas qu'il faut mettre un point final entre une vision qui serait celle du manager, ou celle de l'encadrant, mais ce que l'on veut dire par là, ce que l'on peut proposer, c'est la vision du manager. La vision du manager, et ce à quoi on veut faire référence ici, c'est que le terme de management désigne à la fois le pilotage de l'action collective au sein d'une entreprise, d'une organisation et l'ensemble du personnel responsable d'une entreprise (en français : cadre ou dirigeant).

Le management moderne s'intéresse davantage aux problématiques concrètes de motivation, d'adhésion, d'intégration des individus. Il a pour objet de transformer la vision managériale, afin de répondre aux problématiques nouvelles du management dans le contexte moderne. Dans cette vision, le travail des manager est perçu comme un travail comme un autre, qui peut être prescrit. Et le manager redevient en quelque sorte un exécutant, qui utilise des outils, qui peuvent être standardisés, y compris son comportement.

Et d'ailleurs, il y a tout un tas de formations… J'ai consulté des formations de management dans des grandes entreprises, y compris dans l'aéronautique, où on voit les formations au management que reçoivent un bon nombre de managers. On leur apprend à savoir se comporter, à savoir communiquer, à s'affirmer, à gérer l'agressivité, etc. Ce n'est pas l'idée que les managers soient formés sur ce point qui peut interroger. Mais c'est plutôt la forme très « enseignement de la bonne façon de faire », de la « bonne pratique ». Finalement presque comme pour certains opérateurs sur les chaînes. Par exemple, on va leur apprendre aussi quelles sont les qualités d'un bon manager. Il faut être courageux. Il faut de l'empathie. Le tout agrémenté de proverbes chinois du genre : « si vous ne savez pas où aller, n'importe quel chemin peut vous y conduire ». Ou des citations de philosophes sur le courage. Ce que je dis là, je l'ai vu dans des manuels de formation de managers. Et dans ces formations, la vision de leur travail est bien souvent très décomplexifiée – comme ce qu'on peut dire de tout salarié sur des chaînes. On se situe ici dans une vision du manager qui exécute, par l'usage d'outils standardisés, et alimente l'échelon supérieur par des indicateurs qui sont prédéfinis. Et l'étude présentée tout à l'heure va illustrer cette vision. En fait, dans cette vision, il s'agit vraiment d'un raisonnement en termes de : il y a un état, il y a une transformation, puis un état final. On a un problème. On connaît l'état final. Et on a une méthode. On a une solution.

L'autre vision de l'encadrant que je vous propose, est celle d'un encadrant acteur, et non un exécutant. Il fait une œuvre personnalisée dans un système complexe, qu'il essaye d'influencer en fonction de ses orientations. Même dans des contextes très contraints, avec des marges de manœuvre réduites, et des organisations très descendantes, il y a des formes de résistance qui s'inscrivent, et qui se manifestent dans l'activité des encadrants. L'idée, c'est que les encadrants aussi, même quand ils sont dans des formes très prescriptives, même dans du « bas niveau » de l'encadrement de proximité, vont essayer de résister. Ils vont faire des contournements de règles. Ils vont se créer des marges à l'intérieur d'un cadre très contraint. Donc, ce sont des gens qui ont un raisonnement de praticiens. On ne connaît pas l'état final. On va rentrer en dialogue avec la situation. On va chercher des solutions et des méthodes. Et on va réfléchir.

Donc, pour illustrer tout ça, je vais vous raconter l'étude, pour donner un peu de corps à ce que je suis en train de vous raconter. L'étude a été menée dans l'industrie automobile. Et l'idée évidemment, c'est de parler de l'activité des chefs de proximité avec vous et de pouvoir en débattre.

L'entreprise en question est une entreprise de l'automobile, qui fabrique des véhicules utilitaires. Je ne sais pas si vous connaissez le monde automobile. Une usine réunit parfois une seule partie du *process*. Il y a l'emboutissage, où on va faire la découpe des tôles. Il y a le ferrage ou la tôlerie – le choix du terme dépend de l'entreprise –, où on va assembler la caisse par de la soudure. Puis on fait de la peinture. Puis on fait du montage à l'intérieur. Il y a des usines qui ne font que du ferrage au montage, et d'autres qui ne font que le montage mécanique des moteurs. La particularité du site étudié est que l'usine a un *process* complet de fabrication, depuis l'emboutissage jusqu'au montage. Et je vais vous parler d'un département à l'intérieur, qui est la tôlerie ou le ferrage. Donc, c'est plutôt la zone soudure qui est concernée.

L'origine de la demande, c'est que le site en question (mais ils n'avaient pas le choix, ça venait de la direction générale) mettait en place une démarche de standardisation des postes de travail, sous forme de *Lean*. Ce n'était pas vraiment le terme utilisé à ce moment-là – mais c'était suite à une alliance avec un groupe japonais. Donc, on voulait transférer des modèles et des outils d'organisation. On met en place le *Lean*. Les ergonomes de l'usine étaient très peu consultés lors de la mise en place de cette standardisation. Et en même temps, il y avait des préoccupations locales sur la place des hommes, l'impact de ces outils-là sur les opérateurs, leur santé et leur sécurité.

Donc, je vous ai fait un petit schéma pour vous décrire la ligne hiérarchique de l'usine en question. À cette époque-là, le site comptait pas loin de 3 000 salariés. Les départements, ce sont le département tôlerie, le département emboutissage, le département peinture, le montage. Et vous avez un chef de département, avec ses chefs d'atelier. Puis il y a un atelier, avec son chef d'atelier, et les agents de maîtrise, qui sont en l'occurrence les chefs d'UET (unité élémentaire de travail). De mémoire, je crois qu'il y avait 226 UET. Cela a été créé dans les années 1990, avec la volonté de mettre en place une organisation plus sur un mode d'équipe semi-autonome, – plus d'autonomie. À l'intérieur de ces UET, il y a des modules. Donc, à l'intérieur d'une unité, vous avez plusieurs modules de travail. Et dans un module de travail, vous avez cinq ou six opérateurs, qui ont une spécificité. Et à la tête du module, on retrouve des opérateurs seniors, qui sont des non-encadrants mais qui ont des fonctions d'animation du module, de remplacer les salariés s'ils sont absents, et qui gèrent les petits problèmes techniques s'il y en a, qui assurent l'interface avec le chef d'équipe.

Les chefs d'unités sont au centre du dispositif de la standardisation. C'est affiché clairement dans la volonté de mettre en place cette standardisation. Un des objectifs de la standardisation, au-delà d'améliorer la qualité, le coût, les délais, et de faire plus de productivité, c'est de ramener les chefs d'équipes sur le terrain, car la direction constate qu'ils s'en éloignent de plus en plus, avec des réunions et autres. Et pourtant, ce sont eux les meilleurs connaisseurs, les plus proches de la réalité du terrain. Donc, c'est à eux de porter l'application directe, concrète, *via* la mise en place d'un certain nombre d'outils (dont je vais vous parler) de la standardisation. Il leur revient d'articuler ce qui arrive en cascade depuis le siège – les outils de la standardisation, la mise en place de la démarche de la standardisation – avec la réalité du terrain. Et on leur dit : « voilà, on vous forme, on vous prépare, puis débrouillez-vous pour que ça colle avec la réalité du terrain ».

Ils sont donc au cœur du dispositif, avec l'idée de les ramener au plus près du terrain. Ils sont les relais de l'application concrète de la standardisation. Et ils représentent, d'une certaine façon, les concepteurs du standard. C'est eux qui vont concevoir les FOS (les fiches d'opérations standards), qui sont des sortes de gammes opératoires au poste de travail. Ils font aussi les chantiers Kaizen, mais là, je vais vous parler surtout des fiches d'opérations standards. Donc là, on est au niveau du poste de travail. Ce qui est prévu dans l'organisation à ce moment-là, c'est un responsable standardisation, qui lui est garant. Il est plutôt situé au niveau du département. Il y en avait un, par département. C'est lui qui avait en charge de vérifier, de former, d'auditer les modules, les unités, pour s'assurer que la standardisation est en place, qu'elle est appliquée. Ils ont à la fois un rôle d'audit, de conseil, de formation, de relais auprès des chefs. Ils sont là aussi pour porter la démarche dans sa prescription.

Cela pose la question des effets de cette nouvelle tâche, qui arrive à ce moment-là, auprès des chefs d'unité, des chefs d'équipe : des effets sur eux et sur leur activité au quotidien (ce dont je vais vous parler en détail), mais aussi du coup pour les salariés, parce que, derrière, c'est aussi le fonctionnement de l'atelier, et c'est aussi l'efficacité du système.

Juste quelques éléments de méthode pour vous dire un peu ce que j'ai fait comme analyses de l'activité des agents de maîtrise. Il y a eu trois grandes parties.

Il y a eu l'analyse des manuels de mise en place de la standardisation. J'ai assisté à des formations des managers, pour déployer la standardisation. Il y a eu des entretiens avec des responsables de la mise en place de la standardisation. Ceci, c'est évidemment pour comprendre le cadre prescrit, qui est la standardisation – et qui va devenir le prescrit de nos managers de proximité, ce avec quoi ils doivent composer. J'ai fait des entretiens avec des chefs d'équipe. Et j'ai surtout fait l'analyse de l'activité de deux chefs d'équipe, sur deux modules particuliers d'une même unité élémentaire de travail. Je les ai suivis à la fois sur des journées de travail, et en même temps sur la conception des fiches. J'ai recueilli aussi des traces de leur activité comme leurs brouillons d'écriture des fiches. J'ai fait de l'observation directe de leurs activités.

D'abord, quelques éléments sur la philosophie de la standardisation, qui était déployée à ce moment-là, avec des parties en italique, qui sont des extraits des manuels ou des documents de l'entreprise. Et tout ça, avec l'idée que ça constitue le cadre prescrit du chef d'unité, avec lequel il doit composer. La démarche de standardisation doit se faire en quatre étapes. Il faut :

- élaborer des standards ;
- former des opérateurs à leur contenu. Le standard devient la référence du bon fonctionnement. C'est ce qui garantit une certaine qualité et une efficacité ;
- contrôler le respect de ces standards par les opérateurs ;
- et améliorer continuellement le standard.

On est dans de l'amélioration continue. Le standard trouvé à un moment, demain il est mort. Il faut l'améliorer tout le temps. Ça bouge, parce qu'il faut s'adapter aux évolutions, être flexible. Et donc pour mettre en place cette standardisation en quatre étapes, il y a l'utilisation d'une méthode qui est pragmatique. Elle s'appelle la SPT (la standardisation au poste de travail). Elle décline aussi des étapes pour établir correctement les fiches d'opération standard. Donc là, on commence à entrer dans les définitions d'opérations, de modes opératoires au poste de travail, dans comment les gens doivent s'y prendre :

- établir correctement l'opération standard ;
- réussir son assimilation et le développement des compétences des opérateurs ;
- améliorer l'opération.

Donc, c'est le chef d'unité qui doit faire tout ça, le chef d'équipe. Après, on leur donne quand même quelques éléments pour définir cette opération standard. Qu'est-ce que c'est « l'opération standard » ? C'est :

- la meilleure opération du moment en qualité, coûts, délais, et en sécurité, qui doit être améliorée pour rester la meilleure ;
- une opération commune à toutes les équipes, exempte d'inefficacité, d'irrégularité, d'irrationnel ;
- que n'importe qui peut maîtriser dès lors qu'il est formé, que les nouveaux comme anciens doivent appliquer.

Cette définition prend forme dans une fiche d'opérations standard. Il y a plusieurs types de fiches. Je vais parler surtout de la première, celle dite de l'analyse. Une fiche a trois grandes parties :

- la procédure de l'opération, selon la loi d'économie des mouvements. Dans ces usines, ce sont les agents de méthodes qui ont des compétences sur le calcul des temps et des mouvements. C'est un vrai métier, agent de méthode. Or, vous allez voir que, sans être forcément formés à ces méthodes, les chefs d'équipe se retrouvent à devoir faire des fiches d'opérations. La loi d'économie des mouvements, il y en a quatre ou cinq. Je ne les connais pas par cœur. Mais c'est du genre : éviter les mouvements curvilignes, pour qu'il y ait une valeur ajoutée au mouvement et qu'il soit le plus rentable. Éviter qu'il y ait des obstacles qui ne permettent pas une réalisation du geste, etc. ;
- des points clés de son exécution, c'est-à-dire des points importants et notamment pour la qualité ;
- les temps objectifs de l'opération. Chaque opération est minutée. On est dans l'automobile, on parle en centièmes de minute, on est au niveau de la seconde. C'est très précis, parce qu'on va calculer un temps de cycle derrière, et un engagement au poste de travail des salariés. Et le but, c'est d'avoir un engagement maximal des opérateurs sur les lignes. Ça veut dire que tout ce que réalise l'opérateur en termes de gestes, ça a une valeur ajoutée. Ça produit directement. On va essayer d'éviter tous les gestes qui n'ont pas une valeur ajoutée directe.

Voilà un exemple d'une fiche d'opérations standard, qui était en cours d'élaboration. Ici, vous avez le détail des opérations pour un cycle, sur une diversité d'une pièce à monter sur un poste. Vous avez le temps, qui ici n'est pas encore calculé, les étapes principales et des points-clés qualité comme : contrôler la diversité (il ne faut pas se tromper de diversité). Ça peut aller jusqu'à dire où positionner ses mains sur une pièce, main droite ou main gauche. C'est juste pour que vous ayez une idée de la fiche d'opérations. Les chefs d'équipe sont formés à faire ça. C'est eux qui vont faire la rédaction de toutes ces fiches-là. Et ils sont formés en six étapes pour élaborer ces fiches d'opérations. Donc ils ont tout un ensemble de tâches prescrites :

- analyser soi-même l'opération en cours. On leur dit d'aller faire de l'observation de tous leurs opérateurs. Vous exécutez l'opération. Et vous écrivez les séquences. Ils ont pour ça une grille d'observation, avec des cases, qu'ils peuvent utiliser.
- Établir la meilleure méthode pour l'opération : révision de la séquence, amélioration des mouvements. Confirmer.
- Identifier les étapes principales et les points-clés. Confirmer. Préparer.

Donc, on leur donne un ensemble d'étapes pour pouvoir écrire ces fiches. Et, en fait, pour élaborer les fiches, le chef d'équipe doit observer tous ses salariés, sur tous ses postes et sur chacune des diversités de pièces à chaque poste. Il peut y avoir dix diversités de pièces sur un poste. Donc, cela veut dire une fiche par diversité de pièces, sur chaque poste.

- Observer tous les opérateurs de chaque équipe, pour déterminer la meilleure opération du moment pour chaque variante (c'est-à-dire pour chaque diversité).

La deuxième complexité, c'est que, une fois que chaque chef a été voir ses équipes, il doit se réunir avec les autres chefs d'équipe – parce qu'ils fonctionnent en quart, avec trois équipes alternant entre le matin, l'après-midi et la nuit. Et les chefs d'équipes d'une UET, après avoir vu tous leurs opérateurs, doivent se réunir pour déterminer une seule façon de faire, commune à tous. Donc, ils doivent faire des observations au niveau de l'équipe puis se rencontrer et se mettre d'accord avec les autres sur la meilleure façon de faire du moment.

Dans cette formation, il y a tout un tas d'éléments, on va même jusqu'à prescrire le comment. On va leur dire comment chronométrer, mesurer le temps de l'opération. Quand est-ce qu'on enclenche le chronomètre, ou on ne l'enclenche pas…

Donc, qu'est-ce que ça donne en réalité ? Ce sont les chefs d'équipes qui se retrouvent à la fois concepteurs, prescripteurs des fiches, et garants du respect du standard. C'est-à-dire que c'est eux-

mêmes qui vont prescrire, avec un outil déjà bien cadré. Puis ils vont devoir porter ça. Et on va voir que c'est une posture très difficile à tenir pour eux. On va les voir souvent en situation de débordement. Et, du coup, évidemment, ils vont contourner les règles. Ils ne vont évidemment pas tout à fait faire comme le prescrit le dit, pour pouvoir s'en sortir malgré tout, parce qu'au final il faut qu'ils produisent des fiches. Ils n'ont pas le choix. Il faut quand même les faire. Et cela a un coût. Ils vont se retrouver dans des situations de totale contradiction, entre des outils et des choses qui leur arrivent depuis là-haut, et ce qu'ils voient par le bas, puisqu'ils doivent partir du terrain et de l'observation. Donc, ils vont se retrouver dans des contradictions, entre la réalité du terrain et les injonctions du siège, qui prennent forme dans des outils de gestion élaborés. Et on se retrouve avec des cadres qui souffrent. Mais surtout, ce sur quoi je voudrais insister, c'est qu'ils résistent. Ils déploient des stratégies. Ils vont essayer de s'en sortir. Et ils vont arriver quand même à faire.

Donc le premier élément, c'est que c'est une nouvelle tâche qui prend place dans une activité quotidienne. Alors, je les ai suivis sur une journée complète, parce que je me suis dit : « je ne vais pas regarder juste quand ils font des fiches ». D'abord, parce qu'ils n'en faisaient pas forcément.

Sur les deux que j'ai suivis, il y en avait un qui était depuis douze ans agent de maîtrise dans son module. Et le deuxième était un ancien opérateur. On a un peu évoqué ce point dans les communications précédentes, à propos des éléments de parcours. Il était un ancien opérateur, monté par expérience et qui est retourné à l'école pour pouvoir devenir chef d'équipe. Je les ai suivis sur une journée. Et ce qui se passe, c'est que cette nouvelle tâche de conception des fiches prend place dans une activité quotidienne déjà bien chargée.

Il faut comprendre dans quel contexte cette tâche s'insère. On leur a dit : « c'est très important que vous soyez les garants de la prescription de la standardisation au poste de travail. C'est vous qui connaissez le mieux vos postes. Et puis, ça vous permettra de passer moins de temps en réunion, de revenir plus vers vos postes ». Mais, en même temps, on ne leur a pas donné de moyens supplémentaires. Et ils ont déjà des journées très bien remplies. C'est une nouvelle tâche parmi d'autres, sans allocation de moyens supplémentaires. Par exemple, voici un listing de quelques tâches qu'ils réalisent sur une journée, et ce n'est pas exhaustif :

- La relève avec le chef d'équipe de l'autre quart, qui prend de 30 minutes à 1'heure : ils arrivent au moins une demi-heure avant l'heure d'embauche. Est-ce qu'ils sont payés ou pas ? Pas sûr…
- Après, ils ont une réunion journalière avec les autres chefs d'équipes des UET de l'atelier et le chef d'atelier.
- Ils font de la GRH au quotidien. J'aurais aimé mieux quantifier ce temps qu'ils passent à faire de la gestion des ressources humaines au quotidien. Celle qui est à chaud. Je pallie les absences. Je prête du personnel à mon collègue. Qui peut remplacer tel opérateur ? Qui peut venir sur le module parce qu'il manque de personnel pour tourner ? C'est vraiment au quotidien que se passe cette gestion des absences, des congés, des prêts de personnels, mais aussi l'organisation des entretiens individuels de formation. Cette gestion de la RH de proximité leur prend un temps assez important.
- Sans parler évidemment du cœur de leur métier qui est la gestion de la production de l'UET : les pannes, les dysfonctionnements, et tout ça.
- Et par-dessus tout ça, la fiche, la conception des FOS….

Donc, évidemment, on a noté que tous ne faisaient pas des fiches, tous n'arrivaient pas à se dégager du temps. Il y avait des difficultés, au-delà du fait de pouvoir appliquer le prescrit de la formation pour faire ces fiches, dans son contenu, car ils n'avaient pas forcément le temps et les moyens de pouvoir le faire. Soit les chefs se coupaient de l'atelier pendant une journée ou plus, pendant que leurs autres tâches s'accumulaient dans l'atelier, avec l'inquiétude de savoir dans quel état ils allaient retrouver l'atelier. Pour eux, c'était très dur de pouvoir se détacher de l'atelier pour se consa-

crer à cette tâche de conception des fiches. S'ils n'allaient pas une ou deux journées, ou une semaine, dans l'atelier et restaient à ne faire que des fiches dans un bureau isolé, ils le vivaient mal parce que, du coup, ils étaient trop coupés de l'atelier. Soit ils réalisent cette tâche en parallèle de tenir le fonctionnement de l'atelier, mais alors là c'est sans arrêt des interruptions de tâches. Pendant qu'ils observent, certains viennent les solliciter : j'ai un problème là, le robot ne marche pas, les électrodes ne marchent pas… Les interruptions de tâches pendant l'observation du chef d'équipe en train d'observer un de ses opérateurs pour concevoir la fiche sont importantes.

Quand ils font cette tâche en parallèle, ils disent parfois : « bon là, j'ai 20 minutes. Je vais en commencer une. Je sais que je n'aurai pas fini, parce qu'à 9h30 j'ai la réunion. Mais tant pis. Je vais en faire un peu ». Donc ça se cale comme ça, de façon un peu opportuniste.

Associé au fait qu'ils ont déjà une journée bien chargée, ils n'ont pas tous les mêmes moyens. Tous les chefs d'équipe ne sont pas « égaux ». Je ne sais pas si c'est le bon mot, mais en tout cas il y a des différences dans le fait de pouvoir se dire : « je me consacre – ou pas – à la rédaction de cette fiche ». Donc, une diversité de moyens selon les chefs d'équipe pour réaliser ces fiches. Et c'est parti du fait qu'on constatait qu'ils n'en faisaient pas tous au même moment.

Premier élément, c'est que, si vous vous rappelez la ligne hiérarchique que je vous ai décrite, le supérieur du chef d'équipe, c'est le chef d'atelier. Il y a plusieurs chefs d'atelier. Les chefs d'atelier dictent leurs priorités à leurs chefs d'équipe. Si le chef d'atelier estime que faire des FOS, ce n'est pas la priorité du moment, le chef d'unité n'en fait pas. Sauf qu'ils ne sont pas tous cohérents sur ça, entre chefs d'atelier. Il y en a certains qui disent : « tu fais un peu des fiches, tu en fais une heure par jour ». Et un autre qui dit : « n'en fais pas, ce n'est pas la priorité, laisse tomber ». Du coup, entre chefs d'équipe, ils ne sont pas tous au même niveau. Et quand ils doivent se concerter, comme le dit le prescrit d'élaboration des fiches, il y a des conflits entre eux. Et en même temps, il y a des chefs d'atelier qui vont dire : « Moi, je préfère que tu passes trois jours dessus. Je te donne un bureau là-haut, et tu les fais. Et au moins ce sera bâclé ». Et il y a un autre qui va dire : « non. Toi, je ne te dégage pas tout un temps concentré. Tu les fais comme tu peux à des moments où tu veux ». Donc, il y a une différence de management des chefs d'atelier auprès de leurs chefs d'équipe, qui fait que tous ne peuvent pas se dégager un temps au même moment. Et pourtant, ils doivent quand même faire des fiches. Donc, il y a des différences des temps alloués et des priorités données.

Le deuxième élément qui vient expliquer aussi cette diversité de moyens, ce n'est pas à l'intérieur d'une UET, mais c'est entre les UET, notamment au niveau du ferrage et de la tôlerie, qui sont des ateliers très automatisés. Plus vous avez des opérateurs qui travaillent, plus vous avez des fiches d'opérations à faire. Plus c'est automatisé, et moins vous avez d'opérateurs. Donc, selon les UET, les chefs n'ont pas la même quantité de fiches à faire. Le nombre d'opérateurs, le nombre de fiches à faire, varient suivant les secteurs. Donc, cette nouvelle tâche ne représente pas le même coût pour les chefs en fonction du nombre de fiches à faire.

Troisième élément qui vient aussi cadrer la diversité de moyens, c'est quand même que les managers de proximité sont des travailleurs. Ils ont une expérience, ils ont un parcours, comme tout travailleur. Voire, ils ont des styles individuels d'encadrant. Quand ils vont dans l'atelier, quand ils sont sur le terrain, chacun adopte un style. Il y en a certains qui sont plus autoritaires, d'autres qui sont plus dans le dialogue. C'est une sorte de mise en scène finalement, avec un usage de leur propre corps, et chacun trouve son style en fonction de son histoire personnelle. Et l'arrivée de ces fiches perturbe quelque peu cette relation qu'ils ont mise en place, et qu'ils ont construite avec leur expérience par rapport au terrain. Parfois, en tant qu'anciens opérateurs, il y en a certains qui connaissent très bien les postes. C'est ce que je vous ai dit. J'ai eu deux profils. Il y en a un, c'était un ancien opérateur. Donc, ils se retrouvent en situation parfois de venir dire à ceux qu'ils ont formés quelque temps auparavant, qu'il faut qu'ils changent leur façon de faire pour adopter un standard. Cela peut poser vraiment des problèmes et des craintes à aller voir les opérateurs anciens en question. Parfois même, en tant qu'anciens opérateurs, ils n'ont pas non plus la compétence pour le calcul des temps et des mouvements. C'est une compétence. C'est un vrai métier. Le calcul des temps

et des méthodes dans l'industrie automobile, c'est précieux, car c'est très complexe. Et on transfère cette compétence sur des chefs d'équipe, qui n'ont pas forcément cette formation-là. Ce qu'il faut savoir, c'est que quand ils déterminent une opération sur une première fiche, derrière, il y a un calcul d'engagement qui est fait. Donc, on est en train de leur dire : « attention, parce qu'avec ce que tu prescris là, on va calculer de combien de temps tu as besoin et donc le nombre de personnes nécessaires pour réaliser des cycles ». Cela peut avoir un impact sur la gestion de l'effectif, derrière.

Et évidemment, il y a des stratégies. Mais, dans tous les cas, eux ça les inquiète. Ils se disent : « ce n'est pas facile ». Et en tant que manager d'équipe, ils ont des préoccupations : il faut faire respecter les modes opératoires, il faut gérer l'effectif. Donc, tout cela réinterroge vraiment les formes de présence du chef sur le terrain, tout ce qu'ils ont construit avec l'expérience sur les relations avec les salariés. Donc, il y a des stratégies où certains évitent d'aller sur le terrain pour éviter le contact avec les salariés. C'est une activité coûteuse pour les chefs. Et les chefs doivent composer avec ce contexte et ces contraintes pour écrire. Donc, ils résistent, mais ils vont le faire. Et très vite, ils ont fait évoluer le prescrit.

Lors de mes observations, lorsqu'ils ont commencé à écrire des fiches, ils ont très vite fait état de difficultés à les écrire sur les premiers brouillons et les premières tentatives. Tout ce qu'on leur demande de faire avec la diversité des pratiques des opérateurs, avec notamment le fait de la réduire, va renforcer leurs difficultés. Parce qu'ils vont tous identifier des diversités de pratiques : ils vont observer et voir des gens faire différemment sur les mêmes postes… Si certains d'entre vous ont déjà fait de l'observation, même sur des postes très standardisés, où on dit que c'est monotone et toujours pareil, si on va voir plusieurs personnes travailler, on verra très vite que personne ne fait pareil – surtout au niveau auquel l'entreprise décrit les opérations. Plus on va dans le détail et plus vous verrez de la diversité. Donc, ils ont identifié des diversités de pratiques. Ils ont discuté avec les opérateurs sur leurs motifs, pour, au final, devoir prescrire un seul mode opératoire. Les « ou » sont interdits dans les fiches d'opérations standard. Il ne faut pas de variabilité.

L'élaboration des fiches était d'autant plus difficile qu'ils avaient ensuite en charge de les faire respecter et de les faire vivre. Les opérateurs ne se retrouvaient pas vraiment dans les fiches, qui étaient trop détaillées, ou trop prescrites, y compris les chefs d'équipe, qui se sont retrouvés complètement débordés par rapport à ça.

Du coup, une question se pose : comment font-ils pour s'en sortir malgré tout ? Parce qu'en fait, ils ne possédaient pas d'indications stabilisées sur la façon d'opter entre plusieurs modes opératoires. Autant c'est très précis dans la démarche de standardisation, autant on ne leur dit pas comment trancher entre deux modes opératoires et sur quels critères, sans qu'il y ait une justification de qualité ou de sécurité. Parmi ceux qu'on a observés et avec qui on s'est entretenus, ce qu'ils avaient en commun comme critère de sélection, c'était : la majorité. Donc, ce n'est pas le meilleur mode opératoire du moment. Ils vont choisir le mode opératoire le plus partagé. Ils s'en tiennent à rédiger un mode opératoire partagé par la plus grande partie des opérateurs. L'idée, c'est de se faciliter la tâche, pour devoir convaincre le moins de personnes possibles de changer leur façon de faire – parce qu'après, ce sont eux les garants du respect du standard.

Le temps aussi devient un autre critère partagé par tous les chefs pour choisir le bon mode opératoire et pour le prescrire. C'est le mode opératoire le plus rapide en référence aux principes d'économie de mouvement, enseignés en formation sur la standardisation au poste du travail. Mais ce critère n'oriente pas toujours leur choix. S'il y a un seul des opérateurs observés par le chef d'équipe qui développe un mode opératoire plus rapide que la majorité de ses collègues, ou même s'il est plus rapide que le chef lui-même, ce dernier n'opte pas pour ce mode opératoire parce qu'il n'est pas partagé par la majorité. C'est toujours la majorité qui prend le dessus. Car, sinon, il sera difficile à faire respecter par la suite.

Ils utilisent aussi des principes comme : prescrire un ordre qui va des grosses pièces aux petites pièces. Ils vont écrire plus en détail quand il s'agit de manipuler des petites pièces, en faisant

l'hypothèse que plus c'est petit, plus c'est source de variabilité pour manipuler. Donc ils seront plus précis, pour les petites pièces.

Enfin, les fiches *process* deviennent aussi une source d'idées pour rédiger l'opération – parce que les fiches *process* sont les fiches produits qui sont écrites par les agents des méthodes. Ceux qui ont notamment la compétence du calcul du temps et des mouvements. Donc, il y a déjà des gammes produits qui existent, mais moins orientées vers les opérations des opérateurs. Bien souvent ce qu'ils allaient faire, c'est qu'ils allaient chercher la fiche produit pour reprendre les opérations, pour être sûrs qu'au moins c'est bien payé et bien écrit. Cela les rassurait et réduisait selon eux le risque d'erreur, notamment pour le calcul de l'engagement derrière.

Donc, pour faire face à la charge de travail et écrire rapidement un mode opératoire, les chefs ont construit des critères comme cela, et pour s'en sortir, ils arbitrent en fonction de leur charge de travail. Ils ne vont pas respecter la procédure prescrite de conception des fiches. Ainsi, les chefs en venaient à rédiger des modes opératoires de moins en moins précis, du fait de leur charge de travail, et des priorités qui leur étaient assignées par les chefs d'atelier, leurs supérieurs. Cette charge de travail importante, associée à des manques de moyens en termes de temps et de priorités dictées par les chefs d'atelier, explique aussi que les chefs d'équipe, quand ils n'ont pas eu de temps dégagé en commun, se répartissent les fiches d'opérations entre chefs d'équipe d'une même UET. Au lieu de faire chacun, ils se répartissent les postes pour gagner du temps. Ils réduisent ainsi les échanges de vue entre eux – alors qu'à la base ils devraient négocier entre eux. D'autre part, sous contrainte de temps, ils observent peu d'opérateurs, parfois un seul, voire pas du tout. Ils font alors appel à leurs connaissances du poste, et à leurs pratiques, le temps de faire une ou deux pièces pour choisir un mode opératoire. S'ils rédigent à deux, parce que parfois j'ai pu observer des situations où ils rédigeaient à deux, ils se répartissent les tâches. Il y a un chef qui réalise les modes opératoires au poste, tout en les dictant à son collègue qui, lui, les écrit sur un brouillon. Dans les deux situations, le chef d'équipe a recours, quand c'est possible, au copier-coller. Ils font des copier-coller c'est-à-dire qu'ils vont chercher des modes opératoires d'un poste de travail qui est à peu près similaire et où ils ont déjà fait des fiches d'opérations, pour les copier.

Ils vont aussi chercher dans les feuilles *process* des services des méthodes pour faire des copier-coller. Donc, à partir de sa propre pratique, sur la réalisation de quelques pièces au poste de travail concerné, le chef d'équipe va confronter des modes opératoires qui sont écrits avec ceux de la feuille *process*. Et il va supprimer ceux qui ne sont pas mentionnés, donc payés. Le critère est : « il faut à tout prix que j'écrive un mode opératoire qui est payé », parce que derrière, il y a la préoccupation de la gestion de l'effectif. Une opération est payée par rapport à un temps. Si vous ne prescrivez pas bien, vous allez être sous-dotés en effectif. Donc, ce choix de suppression est aussi orienté par la préoccupation de faciliter le calcul de l'engagement, qui devrait être fait dans un second temps par le chef d'équipe, à partir de ces fiches d'opérations. Donc, certains d'entre eux évitaient le contact avec les salariés par ces stratégies. Ne pas aller sur le terrain, au-delà de réguler et de baisser la charge de travail parce qu'ils n'avaient pas les moyens, leur permettait aussi parfois d'éviter le contact avec les opérateurs, ne croyant pas à l'utilité et l'efficacité de ce nouvel outil.

Je me souviens d'un cadre qui se voyait très mal aller former un ancien, en l'obligeant à travailler d'une autre manière que la sienne, alors que lui-même l'avait formé au poste de travail quelques années auparavant. Ce cadre en question avait craqué en ma présence. Au-delà de la charge de travail et du manque de moyens, il y a aussi le fait de ne pas croire en l'outil et son efficacité. Ces chefs se trouvent dans des situations de contradiction entre la réalité du terrain et des injonctions qui viennent du siège et qui prennent forme dans des outils de gestion.

Justement, l'effet pervers de ces outils, c'est que les fiches doivent être faites à partir du terrain. Mais, partir du terrain, ça veut dire quoi ? Ça veut dire aussi qu'on regarde de plus près la variabilité des situations de travail, la diversité des opérateurs, ce que la standardisation nie complètement dans son fondement. Et on laisse ça aux chefs d'équipe. Ils gèrent la contradiction entre un système et une démarche de standardisation exempts de variabilité et de diversité.

Une des préoccupations pour les chefs, c'est d'anticiper au maximum l'usage de l'outil à plus long terme. Au-delà de la difficulté à concevoir au jour J la fiche en question, l'idée, c'est surtout : « il faut au maximum que derrière, on ne soit pas en train de me réduire encore plus mes marges de manœuvre, dans le management au quotidien du fonctionnement de la production ». Cette préoccupation de l'engagement était très présente pour ces chefs. L'enjeu pour eux est de se créer des marges de manœuvre d'encadrement dans un univers très contraint. On conçoit des outils pour lesquels ils pensent que c'est surtout de la paperasse. Ils n'y croient pas. Mais ils sont obligés, tout vient d'en haut. Ils sont des exécutants. Pour revenir aux définitions évoquées précédemment, on est dans une vision d'encadrement comme des exécutants. Et pour eux, l'enjeu, c'est d'essayer de se trouver un minimum de marge de manœuvre et de reprendre la main sur cette activité.

Donc, des FOS qui sont bien loin de la réalité du terrain, alors qu'elles sont censées représenter la réalité du terrain. Et cela peut même avoir un impact sur la performance. J'ai pu constater ce point quelques années après, lors d'une recherche-action à laquelle j'ai participé, avec François Daniellou et Philippe Davezies, pour la CGT Renault. Parmi les militants de la CGT, il y avait des opérateurs sur chaîne qui nous ont dit que quand ils respectaient à la lettre la fiche opération, ils « coulent », ils ne tiennent pas la cadence. Ça ne marche pas. Donc, au final, cela renvoie à un outil qui se retrouve assez éloigné du terrain. D'ailleurs, les militants nous racontaient qu'une fois, les opérateurs d'une unité se sont tous coordonnés pour l'appliquer à la lettre et faire ainsi la démonstration que s'ils l'appliquent, ils coulent et ça ne marche pas. Au-delà de l'impact sur la santé, c'est aussi le fait que les voitures ne sortent pas. Pour certaines de ces fiches, ça ne marche pas. Attention, je ne généralise pas, je n'ai eu que quelques retours d'expérience à ce propos.

Alors, on se retrouve face à des chefs qui portent et fabriquent un outil auquel ils ne croient pas, un outil imposé, face auquel il est dur de négocier, même s'ils essayent. Donc, ils font comme ils peuvent. Ils déploient une activité pour alimenter des indicateurs (en l'occurrence les fiches) et cette activité n'est pas souvent celle qui permet de traiter les vrais problèmes au quotidien. Le temps passé par les managers de proximité à faire ça, ce n'est probablement pas celui-là qui leur permettrait de traiter les vrais problèmes tous les jours. En tout cas, ce n'est pas ce qu'ils pensent. Donc, des chefs d'équipe qui sont perçus comme des exécutants, avec peu de marge pour modifier, mais qui résistent.

Je voudrais en conclusion insister sur la résistance des managers, comme on le dit d'ailleurs aussi des salariés. Même dans des univers contraints, il y a de la résistance. Il y a certes un durcissement des contraintes et des formes de la prescription, avec des diminutions de leurs marges de manœuvre, mais l'enjeu, c'est de se dégager des marges de manœuvre et de se battre. Et fabriquer des marges de manœuvre, c'est du travail.

Merci.

Bibliographie indicative

Chassaing K. (2006). *Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute*. Thèse, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Daniellou, F., Chassaing K., (2015). Introduction aux 21es journées de Bordeaux. L'ergonome et le travail des manager. *Actes de la 21e édition des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, mars 2014, Bordeaux. www.jdb-ergonomie.fr

Davezies P. (2009). Émancipation vis-à-vis du travail, dans le travail, par le travail ? *http://philippe.davezies.free.fr*

De Terssac G., Cambon, L. (1998). *Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action*. Séminaire DESUP-DESS 1998, *Ergonomie de l'encadrement*, Université de Paris 1.

Mispelblom-Beyer F. (2010). *Encadrer, un métier impossible?* (2e édition). Paris: Ed. A. Colin.

Débat avec la salle

Valérie Zara-Meylan : merci, Karine, pour cette présentation vraiment très, très intéressante. Nous allons passer à la phase de discussions avec la salle. Et, pendant que vous préparez vos questions, je pourrais peut-être faire une remarque, concernant le mot de « résistance » que tu as employé au cours de ta présentation, et qui se trouve aussi dans la conclusion. Je trouve ça très intéressant, parce qu'on s'aperçoit que ce terme est employé non pas dans l'acception courante de résistance au changement. Ce n'est pas quelque chose qui signifie « blocage » et « refus complet ». La résistance telle que tu la développes, tu l'expliques, consiste plutôt à reprendre la main sur les situations. Ils ne baissent pas les bras. C'est en ça qu'ils réussissent. Ils essayent de tenir. Et ils déploient toutes sortes de stratégies, que tu décris très bien. C'est vraiment une démarche active de leur part. Et ça appuie vraiment le deuxième modèle du travail que tu nous as présenté au départ. On considère qu'il y a de la part des managers une recherche de prise en main de leur travail, ils déploient leur activité de façon active et constructive pour parvenir à encadrer les équipes.

Karine Chassaing : Avec ce terme de résistance, je reprends Philippe Davezies (2009) qui le développe beaucoup, pour parler de la résistance des salariés. L'idée que, dans l'activité, il y a des formes de résistance pour essayer dans des situations très contraintes de reprendre la main sur son travail. Et je pense que c'est très vrai pour tous les travailleurs, à tous les niveaux.

Participante : je suis syndicaliste dans l'enseignement supérieur et la recherche. Mais ce que j'ai entendu, ça correspond exactement à ce que je vis à l'université, dans mon organisme de recherche. J'avais fait la même remarque en observant aussi les chefs de service, les chefs d'équipe de recherche. Moi-même, en tant qu'encadrante de doctorants aussi, cette remarque qu'il y a les cadres, et le carré, j'avais vraiment ça dans la tête aussi. Le carré… Le cadre… Je voyais là aussi le cadre des règlements de la Fonction publique, par exemple, à ne pas dépasser. Et je mettais aussi en opposition le management, qui traçait des lignes de processus, en effet, pour faire une tâche. Donc, je suis assez contente de voir que vous avez la même conclusion.

Ma question, c'est : pourquoi est-ce qu'il faut des encadrants ? Est-ce qu'il y a des domaines où c'est obligatoire ? Ou des domaines qui peuvent s'en passer ? Et je vous donne deux exemples. Dans mon organisme, dans les équipes de recherches, il y a des assistantes administratives, qui font la liaison entre les chercheurs et les services administratifs. Et un beau jour, on a décidé que ça allait être un service avec un chef. Et, depuis ce temps-là, c'est compliqué.

Le deuxième exemple, ce sont les documentalistes dans les différents centres de documentation de mon organisme de recherche, qui travaillaient en réseau – et qui avaient chacune plus ou moins une spécialité genre : bibliothèque, accès en ligne, ou publications scientifiques, etc. Et très récemment, on a décidé de les organiser avec un responsable aussi. Et ça a été aussi très, très compliqué. Donc, est-ce que vous savez faire une frontière entre les domaines où il faut un encadrant, et les domaines où on peut se poser la question ?

Karine Chassaing : alors, évidemment je pense qu'il y en a d'autres, dans la salle, qui peuvent donner aussi leur point de vue. Mais moi, je serais absolument incapable de répondre de façon générale, par secteur d'activité. Je ne sais que rentrer par le terrain, par des zones, des entreprises... Donc, pour moi, c'est très situé cette réflexion-là. C'est-à-dire que je ne suis pas sûre qu'on puisse dire qu'il ne faut pas de cadre de façon générale ou même par secteur d'activité.

Ce que j'ai envie de dire par rapport à cette question : est-ce qu'il faut des cadres, ou pas ? Je crois qu'il faut des cadres. Je ne sais pas s'il faut des encadrants. Mais je pense que travailler sans cadre, autrement dit sans prescription, je ne crois pas que ce soit très aidant non plus – parce que si c'est flou, ou si ce n'est pas défini, je pense que c'est difficile aussi pour quelqu'un de pouvoir travailler… Donc, toute la question pour moi, ce n'est pas qu'il y ait ou pas des cadres, et après des encadrants qui portent ce cadre. Mais c'est plutôt, quand il y a des cadres, comment sont-ils définis, et

comment sont-ils portés, pour qu'à l'intérieur, il y ait suffisamment de marge pour que chacun puisse exprimer sa diversité et sa variabilité, faire face à la variabilité ? Alors, après, je pense quand même que c'est important qu'il y ait des encadrants qui portent ces cadres, mais je ne sais pas s'il faut tant de couches hiérarchiques comme dans certains cas. C'est moins sûr. C'est très situé comme réflexion. Mais je ne plaide pas du tout pour une absence de prescription, ou pour une absence de cadre.

Les animateurs ou des moniteurs ou seniors comme dans l'exemple de ma communication, alors peut-être qu'ils n'ont pas la reconnaissance salariale, mais il faut cette fonction au final pour tenir le cadre. La question, c'est la conception du carré, et la marge qu'on laisse à ces fameux chefs – parce que parfois certains comportements de chefs peuvent s'expliquer par les contraintes qui leur tombent dessus. Donc, c'est la question de leurs contraintes, et des marges… puis quel niveau de pouvoir à quel niveau hiérarchique ? J'ai mes collègues qui parlent de subsidiarité. Johann Petit et Bernard Dugué ont travaillé sur cette notion. La subsidiarité, c'est-à-dire de mettre au bon niveau le bon pouvoir, ça, c'est une vraie réflexion dans les entreprises. Et ça renvoie à dire : finalement les problèmes qu'on pourrait traiter à certains niveaux, on peut leur laisser l'autonomie pour qu'ils puissent les traiter. Ce n'est pas une histoire de dire : il en faut, ou il n'en faut pas, en nombre. Ce n'est pas tellement le nombre. Mais c'est plutôt, quel pouvoir je donne à chacun ? Et peut-être que du coup, il y aurait moins de situations problématiques, d'affrontements entre des salariés. Je pense que les directeurs ne sont pas tous foncièrement méchants ! Je pense qu'ils sont à considérer comme des travailleurs. Mais ça renvoie vraiment à la question de leurs propres marges, et du bon niveau du pouvoir que l'on met à chaque niveau. Je crois que c'est plutôt ça le problème, plus que la quantité, le nombre.

Participante : je suis coordinatrice ergonomique dans un groupe aéronautique. Ma question est double. Moi, je remonte au niveau du chef d'atelier. Quel était le niveau de conscience des chefs d'atelier, sur les contournements des chefs d'équipe ? Ça, c'est la première chose.

Et la deuxième chose. Visiblement, au travers de vos propos, ils n'étaient pas non plus nécessairement complètement en accord. S'ils ne donnaient pas la priorité à ces fiches aux chefs d'équipe, c'est peut-être qu'ils ne partageaient pas non plus un vrai intérêt pour ça. Et donc, quel était, à eux, leur niveau de résistance ?

Karine Chassaing : je ne pourrai pas qualifier leur niveau de résistance, comme j'ai pu le faire avec les chefs d'équipe, parce que je n'ai pas fait d'analyses de l'activité des chefs d'atelier. Mais, par contre, là où vous avez raison, c'est que même pour les chefs d'atelier, c'était perçu comme un outil supplémentaire, de la paperasse en plus, des indicateurs qui s'ajoutent. C'est un effet de mode, c'est un peu vécu comme ça, sauf qu'il faut quand même le faire. Et cela a un impact. Et, du coup, chacun savait un peu que, finalement, ça n'allait pas marcher, ce n'est pas applicable – y compris les chefs d'atelier.

Donc, d'une part, ils ne mettaient pas cette tâche comme prioritaire, vous avez tout à fait raison. Ils disaient : moi, ce qui m'importe, c'est que ça produise, et que la qualité et le tonnage sortent. C'est ça leur priorité aux chefs d'atelier, comme aux chefs d'équipe. Donc, faire des fiches en plus, ils sentaient que ce n'était vraiment pas productif. Et ça n'apportait pas une valeur. Ils n'étaient pas du tout convaincus, parce que c'est des classeurs qu'on laisse au bureau avec les fiches à l'intérieur. Les fiches ne sont pas au poste à ce moment-là. Donc, les chefs d'atelier savaient très bien que, de toute façon, ce qu'ils ne mettaient pas en priorité, c'est que ça ne l'était pas pour eux effectivement, parce qu'ils partageaient le point de vue des chefs d'équipe aussi. Ceux qui mettaient en priorité cette tâche, c'était plus parce qu'ils voulaient répondre à une mission qu'on leur donnait au-dessus que parce qu'ils croyaient en l'outil en question. Donc, chacun à son niveau, y compris les salariés, pensait que ça ne servait à rien.

Parce que j'ai suivi des fiches en cours de conception, j'ai été aussi dans des endroits où elles étaient conçues depuis plusieurs mois. Et, en fait, les salariés participent aussi à cette non-remontée vers le haut (ce que je vous ai dit tout à l'heure entre le haut et le bas), parce que dès que l'audit a

lieu, tout le monde applique à la lettre les fiches d'opérations standard. Les opérateurs connaissent tous par cœur les fiches d'opérations. Et le chef d'équipe le sait. Et le chef d'atelier le sait. Tout le monde le sait. Mais, au niveau du terrain jusqu'au niveau chef d'atelier, peut-être aussi au-dessus, on participe à faire remonter vers le haut que tout ça va bien, que ça marche bien. Résultat : là-haut, ils s'éloignent encore plus de la réalité.

Et puis, on croit que les indicateurs qui sont à un certain niveau, ça marche bien sur le terrain – y compris les salariés qui connaissent et qui cachent. Mais, pour avoir discuté avec des opérateurs dans un autre contexte, celui de la recherche-action avec la CGT Renault, ils disaient : « mais de toute façon, maintenant, on cache tout, parce qu'on va nous rajouter des opérations. On intensifie notre travail. Donc nos trucs, nos astuces, si ça ne marche pas, on les cache aussi ». Tout le monde participe à cette non-remontée. Personne n'est dupe. Il y a une forme de « ça arrive par là-haut ». On avait même eu du mal à identifier d'où toutes ces idées viennent à l'origine. Je n'ai jamais réussi vraiment à savoir… J'ai vu des manuels de la standardisation, etc., dont je vous ai donné quelques petits extraits. Je ne sais pas qui, à un moment donné, a vraiment décidé tout ça. D'où ça arrive ? On a l'impression qu'il y a eu une philosophie, qui se déploie vers le bas, avec une impression que personne n'y peut grand-chose. Moi, j'aurais bien aimé être positionnée à un niveau où on arrive à influencer ça. Mais c'était dur – surtout au moment où cela commençait à arriver.

J'ai restitué tout ça. Il y a eu une grosse alerte sur la charge de travail des chefs d'équipe. Je me souviens très bien de la restitution, sur la partie concernant le travail des chefs d'équipe et les écarts pour concevoir les FOS… Il y a eu une grosse alerte sur le travail de ces chefs. Puis un débat a eu lieu sur : finalement, quand on prescrit, quel est le degré de la prescription ? Jusqu'où il faut aller ?

Ils voulaient qu'on reste pour faire des fiches d'opérations avec eux. Nous, on avait fait une proposition de : oui, pourquoi pas, à l'échelle pilote sur une zone. Mais on sort de la standardisation. Et on vous propose une forme de réflexion. Nous, on mettait de la diversité, de la variabilité. Il y avait un objectif de transmission des savoirs derrière…. Mais bon, ça n'a pas été possible. Je crois que l'entreprise n'était pas mûre. Je ne sais pas si elle le serait aujourd'hui. Et pourtant, les acteurs qu'on avait avec nous lors de cette étude, étaient pas mal positionnés. Mais, toucher à la standardisation, même en proposant une étude pilote à côté, paraissait trop compliqué à cette époque-là. Donc, cela s'est arrêté. Enfin, je sais qu'il y a eu quand même des impacts… Pour avoir vu certains collègues après, ils essayaient de mettre un peu plus de marge de manœuvre dans la rédaction des modes opératoires. Mais ces fiches existent toujours et l'idée du standard dont le respect est gage de qualité et de performance aussi. Et c'est vrai aussi chez le constructeur concurrent. Je les ai vues aussi.

Corinne Gaudart : je ne vais pas dire que je découvre entièrement ce que tu présentes ! (quoique j'ai découvert des premières diapos, que je trouve très intéressantes). Mais depuis, j'ai eu l'occasion d'entendre notamment Marie-Anne Dujarier. Elle intervient demain. Je ne connais pas tout à fait le contenu de son exposé. Mais je l'ai déjà entendue parler de ce qu'elle appelle « les managers à distance » et que Loup évoquait, je crois, rapidement ce matin, qui ont été rebaptisés « les planneurs ». C'est-à-dire, ce sont ces managers qui sont à distance du terrain, tel que tu l'appelles, et qui ont pour tâche de prescrire le travail à ces salariés situés au plus bas (si je reprends l'échelle que tu proposais). Et ce qu'elle raconte, c'est que, évidemment ces managers à distance sont au courant qu'il y a de la variabilité, qu'il y a de la diversité – mais pour pouvoir faire leur travail de prescription, ils ont besoin de l'ignorer, en quelque sorte, et de le mettre à distance. C'est la condition pour pouvoir le faire. Et ça tombe bien parce qu'ils sont réellement à distance (géographique, sociale, temporelle, etc.). Et donc, c'est un moyen qui leur permet de faire cette prescription. Et là, on voit bien, le décalage complet… ou les liens aussi qu'on peut faire, avec ce que tu dis. C'est-à-dire qu'on va confier cette prescription non pas à des managers à distance, mais à des managers de proximité à qui on va demander tout à la fois de prendre en compte la variabilité, pour la réduire à une seule bonne manière de faire, mais en restant au plus près, y compris physiquement, de ces travailleurs. Donc, effectivement, on peut imaginer la difficulté de l'exercice pour ces managers de proximité, voire même la détresse psychologique dans laquelle ça peut les placer. Mais on peut aussi interpréter le

fait de s'enfermer dans son bureau pour pouvoir faire l'exercice, comme étant un moyen de se mettre à distance – parce que, sinon, ce n'est plus possible.

Donc voilà, ce n'était pas du tout une question. Je faisais juste le lien de ce que j'avais pu entendre par ailleurs – et peut-être que ça mènera à d'autres discussions avec ce que Marie-Anne Dujarier pourra présenter demain.

Aude Cugny (ergonome à l'INRS, et doctorante en ergonomie à l'université de Grenoble) : vous décrivez comment, pour faire face aux situations de débordement, les encadrants vont chercher à se libérer des marges de manœuvre. Et vous décrivez qu'ils le font notamment de manière collective – donc en développant des formes de travail collectif avec leurs collègues, en discutant entre eux de critères de : comment on conçoit le travail ? Comment on fait le travail ? Et je me demande si, finalement, dans cette expérience, ils ont pu ou ils auraient pu tirer des aspects positifs sur la manière de gérer les situations de débordement, de façon collective, pour traiter les difficultés du travail – au-delà de la réalisation des fiches, mais dans la réalité quotidienne.

Karine Chassaing : je ne sais pas. Franchement, je n'ai pas vu ça, parce que ce n'était pas assez… Je n'en ai vu que deux. Je ferais bien cette hypothèse-là. Il faudrait vérifier, mais je ferais bien cette hypothèse-là. Par contre, j'ai vu que c'était chaud entre eux en fait – même s'il y avait de la répartition, les moments d'échanges parfois ont été assez compliqués parce qu'il y avait des désaccords sur : « mais là, tu as été trop précis. On n'écrit pas de la même façon, le choix des termes ». J'ai analysé les brouillons aussi. Mais il y avait entre eux souvent des moments où ils galéraient sur le choix des termes, que ce soit compréhensible, ou pas. Et donc entre eux… Donc, au-delà des fiches… ce que j'ai pu voir entre eux, en échange, c'était très centré sur la rédaction des fiches. Donc, j'ai peu observé ce que tu évoques. Mais c'est probable que cela doit exister, je pense. Mais je ne l'ai pas vu clairement.

Loup Wolff (sociologue, administrateur Insee, CEE, Creapt) : J'ai peut-être raté quelque chose, mais est-ce que tu as dit quel statut avaient ces différents managers ? Les chefs d'équipe et les chefs d'atelier. Et notamment, est-ce que tu as des éléments sur la façon dont l'organisation du travail a évolué, disons dans les dernières décennies ? Parce que, ce que tu racontes, ressemble à un petit terrain que j'ai fait moi-même dans un atelier de maintenance, où il y avait, pareil, des chefs d'équipe et des chefs d'atelier. Les premiers étaient non-cadres. Et les deuxièmes étaient cadres. Et avec une rupture très forte entre les deux, et un degré de communication qui s'était presque tari, au gré des réorganisations, avec un niveau intermédiaire qui avait disparu, qui était celui des contremaîtres. Et une communication qui passait beaucoup par les objectifs chiffrés, etc., et ne portait plus du tout sur le travail. Et du coup, c'était presque comme deux continents qui dérivaient, avec les chefs d'équipe du côté de l'atelier, des ouvriers, et les chefs d'atelier du côté des cadres et des fonctions supports. Donc, est-ce que c'est un peu ce phénomène-là ?

Karine Chassaing : quand je t'écoutais tout à l'heure, et depuis ce matin, je me suis posé la question de leur statut. Et j'avoue que je ne sais pas, parce qu'à ce moment-là, ce n'était pas le cœur de mon intervention. Je crois qu'il y a une différence de statut. Je dirais bien volontiers cela, mais sans certitude. Pour les chefs d'équipe, c'est niveau maîtrise. Et je pense que les chefs d'atelier ont un grade au-dessus.

Sur l'évolution, je pense que la principale évolution concerne la création des moniteurs. Et il y avait déjà les chefs d'atelier et les chefs d'équipe. Ils n'étaient pas cadres. Je ne saurai pas dire plus. Je n'ai pas regardé cela, en termes d'évolution.

Huguette Boivin (ergonome interne) : ma question, c'est : vous parlez de l'articulation entre les différents niveaux. Et là, on voit que c'est une prescription qui arrive de très haut et des remontées qui ne se font pas, parce que vous dites que les différents niveaux participent à un moment à bloquer. Et ma question, c'est : comment on peut débloquer ? Puisque nous, on part du terrain, pour essayer justement d'influer sur ces prescriptions, qui peuvent être parfois des injonctions un peu paradoxales entre : il faut faire le travail correctement, mais, en même temps, on vous réduit vos

marges de manœuvre. Comment on peut faire en sorte que ces remontées du terrain arrivent à influer sur ces systèmes ?

Karine Chassaing : ça, c'est dans un monde idéal évidemment. Mais, dans un monde idéal, il faudrait essayer de concevoir dans l'organisation du travail, des boucles qui permettent d'assurer la remontée, pour que ça puisse être porté par des acteurs. Après, il faut identifier les acteurs. Il peut y avoir différentes voies, depuis l'opérateur jusqu'à la maîtrise, jusqu'aux médecins du travail, jusqu'aux syndicalistes, etc. Je ne sais pas. Mais, en tout cas, les voies de remontée, il faut que ça soit organisé. Pour que ça soit organisé, il faut s'assurer qu'il y ait des règles. Elle s'organise cette remontée… Je pense que les ergonomes essayent d'y participer. Ça renvoie au positionnement stratégique, à la construction de votre intervention, et où on se positionne. D'où ce que je disais en introduction par rapport aux ergonomes, mais pas qu'eux probablement... Tous ceux qui, à un moment donné, veulent essayer d'agir sur les situations de travail, et faire que ça change, ça renvoie à : à quel endroit on va se positionner pour essayer d'être au maximum près de ceux qui peuvent décider, pour influencer des choix. Mais c'est un défi.

Et après, il faut aussi que l'organisation accepte que ça bouge – que ce qui est construit en bas puisse alimenter le haut. Et quand on est dans une organisation type *Lean* dans laquelle on fonctionne sur des standards, que la variabilité ne doit pas exister, etc., organiser la remontée n'est pas simple. Même si les outils du *Lean* (ou du moins les usages qui en sont faits) peuvent laisser penser qu'ils partent du bas.

Serge Volkoff : … sauf que tu as évoqué ce qu'on a failli faire à la fin de ta recherche, c'est-à-dire une espèce d'expérimentation. Alors là, toute la question, c'est de savoir si on a une voie un peu alternative pour développer des échanges, des pratiques, etc. d'un autre ordre, qui déplace, par rapport à une orientation telle que tu en avais fait la critique. En l'occurrence, l'exemple n'est pas bon, parce qu'on n'a pas pu le faire. Mais peut-être qu'on pourrait envisager d'avoir pu le faire, sans qu'il y ait un feu vert de très, très haut. On peut imaginer que, à titre de curiosité, et au nom de… quelqu'un qui s'en sent les épaules suffisamment larges… disons à l'échelle du directeur de l'usine et de quelques-uns de ses conseillers, on tente le coup. On est d'accord. Allez-y ! Faites-le ! Ça peut changer les choses. On a d'autres exemples dans d'autres études, sur d'autres sujets, où c'est possible de faire ça. Et cette idée d'une espèce d'expérimentation, grise, discrète, qui rase un peu les murs, mais qui marche quand même un peu, et qu'après on peut raconter, c'est peut-être une manière de contourner. Et puis... Et on est peut-être plusieurs à avoir des exemples de ce genre-là dans la salle. Et c'est peut-être une façon de ne pas trop longtemps se poser la question de, jusqu'où il faut obtenir des inflexions d'orientation dans les politiques de l'entreprise ?

Karine Chassaing : c'est vrai que la faiblesse de l'ergonomie par rapport au *Lean*, c'est peut-être qu'on a peu d'offres en face. Eux, ils ont quelque chose qui est quand même très porté, très carré, très vendeur. On est quand même super faibles. Et c'est vrai que, du coup, c'est parfois un peu difficile d'aller contre.

Corinne Gaudart : c'est pour poursuivre la discussion. Je pense que tu pourrais citer des exemples plus concrets, notamment un autre travail qu'on avait fait dans la pétrochimie – où il me semble qu'il y a des possibilités, il y a des leviers d'action, qui impliquent de pouvoir recréer des espaces, où on puisse discuter de la norme. Ce qui d'une industrie à l'autre, je ne parle pas d'une entreprise à l'autre, mais d'une industrie ou d'un secteur à l'autre, se pose de manière complètement différente. Quand je pense au travail qui avait été fait dans la pétrochimie, on a eu des chefs, donc l'équivalent des chefs d'équipe, qui, à un moment donné, sur des questions qui étaient assez différentes – mais qui, à un moment donné, se sont réunis entre eux pour discuter, ce qu'ils n'avaient jamais fait auparavant de : quels étaient les effectifs minimaux pour pouvoir réaliser le travail en performance et en sécurité ? Et de pouvoir mettre des codes de couleur sur ce qui, de leur point de vue, était ou vert ou orange, ou était rouge. Et, en fait, c'est à partir de ce point de vue discuté et négocié avec les chefs d'équipe, qu'ensuite des outils, et notamment des outils d'aide à la gestion, et aux effectifs, à la mise en œuvre de formation, etc. ont été conçus à partir de ces discussions autour des effectifs.

C'est-à-dire qu'à un moment donné, sur ce site de production, il a été possible de discuter de la norme, d'en proposer une autre, et de pouvoir la mettre en débat. Et c'est ce qui a permis, me semble-t-il, de pouvoir faire avancer les choses. Et je ne suis pas certaine que, dans un autre secteur, pour des raisons que je n'ai pas… dans le secteur automobile, je pense que cette discussion autour du débat de normes, est beaucoup plus sensible, et beaucoup plus difficile à réaliser.

Stéphanie Damian (ergonome dans une industrie automobile) : petite question. Juste pour situer l'année à peu près de quand a eu lieu votre intervention ?

Karine Chassaing : c'était entre 2000 et 2005.

Stéphanie Damian : d'accord, parce que là, effectivement, je vois que c'étaient vraiment les tout prémices, je pense…

Karine Chassaing : c'était au début de la conception.

Stéphanie Damian : donc, effectivement, je pense qu'il y a eu pas mal d'évolution quand même au niveau de toute cette standardisation, même si on y est quand même. Je ne vous rassure pas sur le sujet mais ça, c'est toujours effectif. Par contre, il y a des évolutions quand même. Et juste pour signaler qu'effectivement, et je pense qu'il n'y a pas que dans notre industrie… Dans la majorité des entreprises, on essaye vraiment maintenant de mettre le focus sur le salarié. Il y a pas mal d'études exploratoires qui sont menées, notamment avec ce que Yves Clot a fait sur l'usine de Flins – je ne sais pas si vous en avez entendu parler.

Si je regarde même au-delà de tout ce qui est ergonomie, on a tout ce qui est HSE (Hygiène Sécurité Environnement) maintenant, parce qu'avant on parlait des conditions de travail, maintenant on parle de HSE… Parce que la sécurité, c'est un peu la même chose. Il y a toutes ces normes, les règles. On doit appliquer le règlement. S'il y a un accident, c'est que la personne n'a pas respecté la règle. Donc ça, c'est en train de changer aussi. Et on essaye vraiment de faire émerger… enfin de laisser la parole maintenant aux salariés. Ce qui peut d'ailleurs poser des soucis, avec justement les représentants syndicaux, parce que ça, c'est normalement aussi la place des représentants. Et donc ce qu'on essaye de lancer, pour laisser la place aux salariés, leur laisser la parole, et même au-delà de ça, c'est que maintenant on leur demande d'être acteurs. On peut avoir quelques petites tensions. Mais l'entreprise essaye d'évoluer. Je pense qu'il n'y a pas que la nôtre. Il y a plusieurs entreprises automobiles où on se rend bien compte des limites du système, et du *Lean Manufacturing*, qui apporte des choses – mais il y a quand même une évolution, que je souhaitais quand même souligner parce que, voilà, il y a quand même des choses qui… On essaye de changer le regard et de laisser la parole aux salariés aussi.

Karine Chassaing : tout à fait. Je l'ai dit vite fait à la fin. Mais, effectivement, je sais que, déjà, ça avait évolué dans les marges de manœuvre. Et pour avoir travaillé avec des collègues ergonomes d'une autre entreprise automobile, ils font un sacré boulot. Ils font ce qu'ils peuvent aussi, comme les cadres ici. Dès qu'ils peuvent, dès qu'il y a un nouvel outil qui arrive, ils sont là, en train d'essayer d'avoir la main dedans pour redonner un peu d'espace, de marge. Ça, c'est sûr. Et, dans ce qu'ils peuvent faire aussi, les ergonomes… y compris dans les fiches, alors c'est vrai qu'ils sont assez contraints, mais ils essayent de réintroduire des marges, pour essayer de faire le moins de dégâts possibles sur les salariés.

Valérie Zara-Meylan : Merci aux intervenants. Merci à vous tous. C'est le moment de clore cette première journée, qui a été bien riche et intéressante. On est maintenant vraiment complètement dans le sujet. Et, demain, nous poursuivrons un peu sur la même formule, avec les différentes disciplines. Donc, rendez-vous à 9 h 15 dans cet amphi.

Chapitre 3

L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ (CHEFS D'ÉQUIPE, AGENTS DE MAÎTRISE) AU CŒUR DE NOUVELLES TENSIONS AU TRAVAIL

Anne Gillet, sociologue du travail et des organisations, Cnam, Lise UMR 3320

Bonjour à tous.

Merci tout d'abord aux organisateurs et aux responsables de ces journées, de m'avoir invitée à venir présenter une partie de mes travaux de recherche sur le thème de l'encadrement de proximité. Pour ma présentation, aujourd'hui, je vais zoomer sur les agents de maîtrise (ou chefs d'équipe, ou selon d'autres appellations : contremaîtres, notamment dans le milieu industriel), qui sont, selon moi, au cœur des nouvelles tensions au travail – comme je vais tenter de vous le démontrer.

Ce travail de préparation m'a amenée à avoir un regard sur mes travaux de recherche sur ce thème que je développe depuis les années 1990, à regarder ce parcours de recherche sur l'encadrement de proximité. Je reviendrai très rapidement là-dessus.

Dans un premier temps, je vais vous présenter quelques définitions ou points de repères sur l'encadrement de proximité, les « agents de maîtrise ou contremaîtres », tels qu'ils sont distingués dans les professions et catégories socioprofessionnelles, en France. Puis je ferai un petit point socio-historique sur la construction de cette catégorie, dans le monde du travail. Je présenterai quelques évolutions du travail et les tensions nouvelles qui en sont conséquentes sur et pour l'encadrement de proximité. Et je vous présenterai (si j'ai du temps) des principaux résultats de recherches réalisées sur l'encadrement de proximité, donc les agents de maîtrise, et parfois cadres aussi (puisque mes travaux de recherche m'ont amenée aussi à regarder les catégories d'encadrement proches, qui sont notamment celles des cadres).

PARCOURS DE RECHERCHE

Il a été guidé par une interrogation sur l'analyse des transformations du travail, et de leurs effets sur le travail d'encadrement.

J'ai commencé avec une convention industrielle de formation par la recherche en entreprise (Cifre) à la RATP. Depuis, j'ai développé un ensemble de recherches, pour la plupart en entreprises, publiques et privées. Donc, j'ai pu analyser de multiples terrains, avec des méthodologies de rencontre du personnel de cette catégorie d'encadrement, des cadres, mais aussi des agents d'exécution, des responsables des ressources humaines et de formations, etc., qui m'ont permis d'avoir un regard précis sur les transformations du travail, sur le travail et les activités de cet encadrement de proximité. Je voudrais aussi préciser l'intérêt à échanger avec des ergonomes, permettant de repérer des points communs, mais aussi des différences dans les approches des objets, dans les approches de l'analyse du travail – et, notamment, il m'a semblé intéressant de vous préciser l'approche sociologique que j'ai pu développer, au-delà du fait qu'elle s'est enrichie par le terrain (beaucoup d'enquêtes empiriques).

Plusieurs thèmes centraux ont guidé mes recherches. Je me suis intéressée aux changements du travail et aux tensions liées au travail, qui ont des effets sur le travail de l'encadrement de proximité.

Il s'est agi de regarder le contenu du travail mais aussi les évolutions des activités, des rôles, des fonctions d'encadrement. J'ai aussi eu la possibilité d'analyser, au-delà des activités, un ensemble de compétences qui étaient développées par eux et de faire un lien avec la formation et la professionnalisation de l'encadrement de proximité. Là aussi, il s'agit d'un vaste sujet de recherche qui est très peu développé. La formation et la professionnalisation de l'encadrement de proximité, en particulier des agents de maîtrise, restent problématiques dans les entreprises et dans les organisations d'une façon générale.

J'ai aussi analysé les questions de trajectoires socioprofessionnelles, de profils socioprofessionnels et de leurs modifications, au travers notamment des transformations du travail.

Enfin, j'ai toujours cherché à analyser l'accompagnement de l'encadrement de proximité, relié aux évolutions du travail qu'il connaît. Accompagnement – par exemple comment les entreprises ou les organisations proposent des formes d'organisation du travail, qui faciliteraient peut-être le travail en équipe, ou le travail de l'encadrement de proximité ; mais aussi les pratiques et les outils de gestion de ressources humaines qui, là aussi, peuvent accompagner ces transformations. Classiquement, on peut penser à la formation, aux stages de formation continue, par exemple. Mais on se rend compte que ça va plus loin, puisqu'on voit des évolutions dans les critères de recrutement, par exemple, de cet encadrement de proximité. Des critères de recrutement externes ou même des critères de promotions internes, quand celles-ci existent, qui ont évolué et accompagnent les transformations des profils professionnels de l'encadrement de proximité.

J'ai pu (cette précision vous permettra peut-être de réagir après par des questions) grâce à la préparation de mon intervention, revenir sur mes travaux antérieurs. Ce n'est pas pour vous offrir ici un panel de mes travaux, je n'aurais absolument pas le temps – mais c'est pour vous montrer une certaine cohérence d'ensemble, sachant qu'il y a, comme je vous le disais tout à l'heure, des interrogations sur le contenu du travail et ses transformations, mais aussi sur les activités, les questions de formation et de professionnalisation.

J'ai eu l'opportunité de faire une recherche au Québec. J'avais fait ma thèse de doctorat à la RATP et j'ai comparé avec la Société de Transport de Montréal (STM), où, là aussi, j'ai fait une recherche conséquente auprès de cet encadrement. Je vous présenterai très rapidement des résultats, en montrant finalement une certaine cohérence et des points communs dans cette fonction d'encadrement, qui reste relativement essentielle – et, en tous les cas, au cœur de l'organisation du travail. J'ai aussi réalisé des recherches à EDF, de nouveau à la RATP auprès des responsables de conducteurs de bus. Dans une dynamique un peu différente, j'ai également travaillé en collaboration avec des associations de médiation sociale – où, là, j'ai travaillé sur un référentiel d'activités et de compétences de l'encadrement de proximité des médiateurs sociaux ; et où nous avons développé une formation professionnelle continue pour cette catégorie d'encadrement intermédiaire.

QUELQUES POINTS DE REPÈRES : IDENTIFICATION DE LA CATÉGORIE « MAÎTRISE »

En termes d'identification, la catégorie « maîtrise » fait partie des « professions intermédiaires », placée statistiquement entre le groupe des « cadres », et le groupe des « employés » et des « ouvriers ». C'est une population difficile à définir. C'est une population (« contremaîtres et agents de maîtrise ») nombreuse, d'environ 600 000 personnes, et qui comprend environ 10 % de femmes. Elle représente environ 2,8 % de la population active française totale.

En France, ce statut est défini par un rôle d'encadrement, mais sans avoir le statut de cadre. D'ailleurs, dans certaines entreprises, l'appellation « encadrement » est réservée aux cadres. Et dans la distinction entre les cadres et les non-cadres, issue de conventions collectives, l'encadrement de proximité maîtrise a souvent le statut d'Etam (employé technicien agent de maîtrise) ou de Tam

(technicien agent de maîtrise). Donc, la maîtrise exerce un rôle d'encadrement sans avoir le statut de cadre. C'est un élément important pour comprendre cette catégorie et son travail.

Il s'agit finalement d'un ensemble de personnes au cœur du travail, qui sont chargées d'encadrer les équipes d'exécution et de suivre les directives de l'encadrement. J'ai fait référence à la « position intermédiaire » : ce sont des positions intermédiaires entre les cadres et les ouvriers, les employés ; mais aussi des positions *d'*intermédiaires, puisque c'est aussi une caractéristique des professions intermédiaires d'être souvent à l'interface d'autres catégories.

La répartition des emplois parmi les contremaîtres et agents de maîtrise montre une présence plus importante dans les grands établissements, une récente tertiarisation et une concentration plus forte dans le secteur industriel et dans le BTP que dans le secteur tertiaire.

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES EN FRANCE

Quelques caractéristiques sont intéressantes pour mieux comprendre les profils socioprofessionnels de cette catégorie d'encadrement : faible taux de féminisation ; moyenne d'âge relativement élevée comparée à d'autres catégories (62 % ont entre 40 et 59 ans). Le niveau de formation initiale, générale ou professionnelle est proche de la catégorie des ouvriers. Environ un tiers n'a aucun diplôme, 80 % ont un diplôme inférieur au baccalauréat, cela même chez les moins de 31 ans. Il s'agit donc d'une catégorie relativement proche, en termes de formation, de la catégorie des ouvriers. Le taux d'encadrement s'établit en moyenne autour de 17 %.

Un élément important aussi à noter en référence à ces profils, est une segmentation récente de la population d'encadrement. On repère deux populations d'agents de maîtrise, en fonction de leur âge, de leur diplôme, de leur ancienneté, qui se réfèrent à deux univers socioculturels assez distincts. D'une part, des maîtrises qu'on pourrait appeler « traditionnelles », avec la figure du contremaître issu de la catégorie des « ouvriers » et qui, super technicien, a eu une promotion interne, avec des compétences de discipline et d'organisation, choisi pour encadrer les équipes. Ce profil socioprofessionnel reste majoritaire de nos jours. D'autre part, des jeunes diplômés, bac +2 essentiellement ou niveau baccalauréat. Ce profil reste minoritaire, la plupart des jeunes bac +2 étant peu attirés *a priori* par cette fonction d'encadrement, en tous les cas pour un premier emploi. Ils sont plus attirés par des fonctions de techniciens supérieurs. Cela est à nuancer, puisque il y a évidemment des recrutements de bac +2 dans cette fonction. Ce que j'ai pu observer dans les entreprises qui recrutent des bac +2, c'est qu'il s'agit bien souvent de personnes qui ont déjà une expérience professionnelle. Par exemple à la RATP, mais aussi dans d'autres entreprises, les nouveaux recrutés diplômés bac +2 ont déjà eu des expériences dans des activités de gestion d'équipe, d'animation – donc déjà une première expérience d'encadrement.

CONSTRUCTION SOCIO-HISTORIQUE DE LA MAÎTRISE

Je reviens à la construction socio-historique de la maîtrise, parce qu'il est intéressant de comprendre que dès l'origine de cette fonction, il y a une bivalence forte. Il s'agit de profils de personnes qui ont à la fois une certaine ancienneté dans le travail, dans l'organisation, qui ont une capacité technique (au sens large) forte, avec aussi des compétences d'organisation, de discipline et des capacités à mettre en ordre un certain nombre d'activités. Il s'agit donc d'une double compétence dans des registres d'autorité et de technique. Or, on parle moins d'autorité aujourd'hui et plus de management participatif – sachant que certains mots, par exemple celui de « chef », sont parfois mal perçus et un registre plus moderne favorise le terme de managers, de management… La maîtrise s'inscrit donc dans une double compétence d'autorité et de technique avec deux appartenances sociales – d'où l'intérêt de repérer l'histoire et les profils des personnes, leurs trajectoires, qui sont importants pour comprendre la réalité du travail. La maîtrise se teinte donc, d'une part, d'une appartenance

ouvrière, on l'a vu en termes de profil et de trajectoire d'accès à cette fonction et, d'autre part, d'une appartenance du côté des patrons, puisqu'elle représente la hiérarchie, le premier niveau hiérarchique, avant les cadres, ou avant même le patron.

C'est dès la fin du XIX^{e} siècle qu'il y a l'émergence de cette catégorie, à partir de la classe ouvrière, qui constitue le premier maillon de l'échelle hiérarchique.

PEU DE RECHERCHES SUR L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ « AGENT DE MAÎTRISE »

Cette catégorie est relativement importante mais je précise que, ces cinquante dernières années, les travaux sociologiques sur la maîtrise, notamment des sociologues français, ont été très peu développés. Alors que d'après moi – et je ne suis pas la seule à le dire –, les agents de maîtrise constituent une catégorie qui se situe vraiment au cœur des relations de travail et de la réalisation du travail – là où se rejoignent et se confrontent parfois le personnel d'exécution et l'encadrement supérieur.

Cet encadrement de proximité « maîtrise » est en charge d'encadrer du personnel en assumant des activités très diverses, à la fois techniques, d'animation, de gestion (qui sont les trois grands pôles de son activité), et de développer des rôles complexes d'interface et de régulation entre divers acteurs, qui sont essentiels dans les relations de travail : le personnel d'exécution, les cadres, ou encore même les syndicats, voire évidemment les relations entre services, puisqu'il y a forcément des échanges.

Afin d'assurer la réalisation du travail des équipes, ils développent concrètement dans leur fonction des actions pour assurer des liens organisationnels, techniques, sociaux, entre ces catégories de personnel qui ne peuvent pas, ou qui ne savent pas, travailler ensemble – du fait d'une certaine distance sociale, mais pas seulement entre les cadres et l'exécution, où la maîtrise justement est en interface entre ces groupes de travailleurs –, qui ne se parlent pas ou qui ne se parlent plus, parce qu'effectivement il peut arriver dans certaines situations ou dans secteurs professionnels qu'il y ait un tel écart, une telle distance entre les catégories professionnelles que la maîtrise est ce qui permet de créer ou de faciliter des échanges.

J'avais analysé la façon dont les recherches avaient été menées sur les agents de maîtrise, en repérant deux grands axes de recherche, en sociologie notamment, et souvent à l'origine dans le secteur industriel. Au départ se pose la question de la définition que certains auteurs ont essayé de donner du « bon » agent de maîtrise : quel est le bon agent de maîtrise adapté à l'organisation du travail et aux salariés qui l'entourent ? À ce niveau, on retrouve des penseurs, des chercheurs, des organisateurs tels que Taylor, Fayol, l'École des relations humaines – qui cherchaient à tout prix à définir quel est le bon agent de maîtrise dans l'organisation. Plus récemment, s'est développée une réflexion sur la maîtrise qui aboutit à une analyse des facteurs de diversité dans leurs façons de travailler – et donc, dans le cadre de relations complexes, dans une position d'interfaces particulières. À ce niveau se trouvent des recherches de sociologues, tels que Touraine et Tripier, qui datent de 1966, Sainsaulieu en 1977 dans « les identités dans le travail », puis les travaux de Benguigui et Monjardet sur l'encadrement, Philippe Trouvé qui a beaucoup travaillé sur l'encadrement de proximité et les professions intermédiaires, Labit, moi-même depuis 1993.

Il s'agit donc d'une fonction d'encadrement peu regardée, peu analysée dans le détail et de façon incomplète. Or, il s'agit d'une fonction qui pose des questions récurrentes dans les organisations, dont les réponses sont complexes et qui dépendent des choix des organisations :

- Quand on analyse la maîtrise, il y a déjà une difficulté à la définir et l'identifier, dans les entreprises. Parfois il n'est pas évident de savoir, parmi les agents de maîtrise, quels sont ceux qui encadrent réellement du personnel. Dans mes travaux, il a fallu que j'épluche parfois carrément l'annuaire de l'entreprise, pour voir qui était réellement encadrant – puisque les appellations ne sont pas toujours révélatrices de la fonction.

- Il y a également des interrogations fortes sur la polyvalence ou l'expertise dans les activités : est-ce que c'est une fonction qu'on va rendre polyvalente, ou qu'on va rendre experte sur telle ou telle activité ?
- La question se pose aussi de ses compétences : quels types de compétences managériales et relationnelles doit-elle développer ?
- La question du commandement et du *leadership* se pose également. Est-ce que l'idée, c'est d'avoir des chefs autoritaires, hiérarchiques, disciplinaires, ou des managers plus participatifs avec un fonctionnement plus collectif ? Là aussi, ce sont des choix d'entreprise, même si l'on détecte des évolutions. Là encore, cette dimension est très variable selon les organisations du travail.
- La problématique est forte de son positionnement intermédiaire entre l'exécution et les cadres. Pendant très longtemps, les directions des entreprises ont tout fait pour rapprocher la maîtrise le plus possible de la direction – puisqu'elle devait être un moyen de gérer, d'animer, de commander les équipes. Mais là encore, il peut y avoir un curseur qui varie autour de ce positionnement.

TRANSFORMATIONS ET TENSIONS AU TRAVAIL

La fonction « maîtrise » a connu des évolutions professionnelles depuis son origine. Dans les années 1980, d'importants changements organisationnels et professionnels ont touché cet encadrement de premier niveau. Quels sont ces changements, qui touchent aussi les autres catégories, mais qui prennent une nuance spécifique pour les agents de maîtrise ?

C'est la mise en place d'organisations plus intégrées, plus près du terrain, plus près du client ou du produit, qui va modifier l'organisation et le contenu du travail de cette fonction. De nombreuses entreprises, par exemple, ont pour souci d'alléger les structures verticales, de renforcer la coordination transversale, ce qui atteint directement les niveaux hiérarchiques intermédiaires.

Dans ce contexte, la position sociale et stratégique de l'encadrement de proximité le positionne encore plus en relais et en démultiplicateur de la stratégie de l'entreprise. On voit bien ce rôle, qu'on lui donne aussi, de mise en place des changements, ou de mise en place en tous les cas de la stratégie de l'entreprise. Donc, ils se retrouvent encore plus au cœur des attentes d'efficacité et de performance, proches de l'exécution, devant transmettre les directives, les consignes, les outils, etc. de l'encadrement supérieur.

Ces structures plus matricielles de responsabilité, ces nouveaux systèmes d'information, ces systèmes de gestion de production, des équipes autonomes, des nouveaux systèmes de gestion du personnel, etc. ont aussi modifié ou bouleversé une fonction déjà fortement confrontée à une difficulté traditionnelle à se définir.

Ces changements ont entraîné des évolutions contrastées, une mutation, un éclatement de la fonction d'encadrement, qui devient une catégorie qui rassemble des profils de compétences hétérogènes et des intitulés de fonctions très variés – puisque les trois grandes fonctions de ce niveau d'encadrement – technique, animation et gestion – vont être dimensionnées différemment selon les entreprises. Une modulation s'effectue selon les besoins des entreprises, et nécessite de nouveaux registres de compétences de la part de cet encadrement.

Alors que, comme je le disais tout à l'heure par rapport à la maîtrise traditionnelle, le modèle d'autorité a évolué. Il s'agit plus d'une autorité fonctionnelle, liée à l'exercice d'une expertise ou de capacité pédagogique, qui est demandée. Car, même s'il reste évidemment que l'encadrement est une autorité hiérarchique basée sur le pouvoir disciplinaire, cela est moins apprécié dans nos univers professionnels actuels. Dans le discours managérial, l'idée est plus de parler d'animation ou de management participatif, que de commandement. Donc, il est demandé à cet encadrement une capa-

cité à conduire sur un mode participatif et avec méthode, des actions de progrès, ou de maîtrise de *process*. Ces évolutions montrent aussi des points de tension au travail.

Parallèlement à ce qu'on constate dans la plupart des univers de travail – et qui a été constaté par d'autres sociologues ou ergonomes, autour des questions de complexification du travail, d'intensification du travail – on observe des points de tension pour les encadrants de proximité, qui sont la multiplication, l'augmentation des activités, avec des activités d'encadrement complexes, multiples qui s'organisent autour de nombreux registres :

- l'organisation du travail, à court terme au quotidien ; et, à plus long terme, quand il y a une gestion d'affaires, voire de projet ;
- l'animation, la communication, la gestion des ressources humaines (qui comprend le volet management des hommes et des femmes) ;
- le suivi, l'intervention technique ;
- la gestion économique et financière ;
- la relation clientèle, sachant qu'il y a des clients multiples, internes, externes.
- une prise en compte aussi de dimensions clés du milieu professionnel dans lequel il exerce, par exemple les questions d'information, de qualité, de sécurité, de santé, de sûreté, d'environnement, de risques industriels, etc.

Ces transformations modifient les activités et accroissent les contraintes des managers de proximité – avec par exemple une augmentation des activités administratives, une augmentation des pratiques de gestion des ressources humaines – notamment le fait qu'ils aient à réaliser des entretiens d'appréciation et de progrès, qui leur demandent d'ailleurs beaucoup de temps, et qui sont parfois problématiques, auprès du personnel d'exécution.

Finalement, aux activités plus anciennes qui sont organisées, planifiées, dirigées, s'ajoutent des activités issues du management moderne. Sachant qu'il y a aussi un passage du management par les moyens à un management par les objectifs, une augmentation des outils de prescription et de contrôle, avec des modes de management parfois très standardisés. C'est-à-dire qu'on leur propose des outils d'animation, des comportements managériaux à adopter pour des situations à problème identifiées.

Des points de tension se développent donc en termes de **contenu du travail, de rôle et de positionnement dans les organisations** – je vous le disais, il s'agit d'une catégorie d'encadrement sans statut cadre, mais qui est un maillon hiérarchique clairement identifié entre la population employée ou ouvrière, et la population cadre (« entre le marteau et l'enclume », selon l'expression consacrée), ou plus largement entre deux pôles (d'acteurs, de plusieurs services, etc.). Donc réside aussi une difficulté à être intermédiaire entre les équipes qu'il encadre et le cadre. Sur ce sujet, il y a eu des recherches aux États-Unis dans les années 1940 et 1950, notamment à l'époque de l'École des relations humaines, qui s'attachaient à réfléchir à « qu'est-ce qu'il valait mieux finalement pour l'agent de maîtrise » ? Qu'il soit positionné du côté des exécutants ou qu'il soit positionné du côté des cadres ? Ou qu'il soit entre les deux ? C'étaient les réflexions de l'époque, sachant que la position entre les deux était *a priori* plus favorable mais difficile à tenir. Depuis, certains ont avancé sur cette problématique, notamment en se rendant compte que l'idée n'est pas de réfléchir à quel est le meilleur agent de maîtrise dans l'absolu, mais de de savoir qui est celui qui va réguler ou compenser les situations de travail rencontrées. Il s'agit donc ici d'une approche plus systémique du management et de l'encadrement de proximité.

Il s'agit aussi d'analyser les **transformations des identités dans le travail** de cette catégorie (c'était d'ailleurs le cœur de ma thèse de doctorat). Au-delà des évolutions des positionnements et des compétences (parce qu'on peut parler de compétences qui sont demandées à cette nouvelle maîtrise managériale, gestionnaire et commerciale), se pose la question des identités dans le travail. C'est une notion, une approche théorique a été développée notamment par Renaud Sainsaulieu, qui

était psychologue mais aussi sociologue du travail. R. Sainsaulieu, mais aussi C. Dubar, N. Alter, ont travaillé sur les identités au travail et les identités professionnelles. L'idée était pour moi de démontrer que les transformations imposées à ce personnel n'étaient pas juste des changements du contenu du travail et d'activités, etc., mais aussi profondément des changements d'identité dans leur travail. Je développerai ce point tout à l'heure.

Des points de tension, comme je le disais précédemment, sont aussi à repérer autour des questions de **formation et de professionnalisation**. Ce point a été l'objet d'autres de mes recherches. Comment former à l'encadrement ? Si l'on pose la question aux agents de maîtrise, ou à l'encadrement de proximité, beaucoup disaient : « de toute façon, ça ne s'apprend pas, c'est inné ». À partir de là, les stages ne sont pas très intéressants, puisque c'est dans le travail que les compétences se développent. Des questions se posaient quand même... Travaillant au Cnam, étant proche des réflexions des sciences de l'éducation, je me disais qu'il existait forcément une façon d'apprendre ces compétences d'encadrement. Par rapport à des recherches, c'est en analysant justement le travail et l'activité, en déterminant des compétences nécessaires à développer dans le travail, qu'on repère qu'il y a évidemment des compétences qu'on peut apprendre, qu'on peut développer, mais qui sont difficiles à apprendre dans une situation de stage. Par exemple, ce n'est pas dans une salle, en deux ou trois jours, qu'on va apprendre à être « encadrant ». C'est une articulation à développer entre un certain nombre de techniques ou d'outils (et là, il faut faire attention que ce ne soient pas des recettes qu'on plaque, ou qu'on veut plaquer dans le travail), et des apprentissages par des situations professionnelles dans le cadre de l'exercice du travail. De fait, nous observions à l'époque, dans nos recherches, que la plupart des stages pour l'encadrement de proximité étaient limités en acquisition de compétences. J'ai entendu hier dans une intervention qu'on donnait, en stage, une ouverture à la psychologie, mais cependant parfois celle-ci est mal faite, par exemple sur « quelles sont les personnalités difficiles » ? Une ouverture à la communication ou à des techniques de communication peut être fortement appréciable. Or, j'ai souvent constaté qu'il manque dans la plupart de ces stages une prise en compte des phénomènes collectifs, des phénomènes de groupe, de la dimension systémique du travail – sachant que la réponse à un problème de la part de l'encadrement, ça ne va pas être de répondre à une « personnalité difficile », mais qu'il il s'agira d'analyser la situation, le contexte, les leviers et les moyens éventuels dont il dispose pour agir. Ainsi, toute cette dimension collective est finalement très peu présente dans les stages, notamment les stages de management auxquels j'ai participé, que j'ai analysés, et où j'ai pu faire des observations en entreprise. Dans un tel contexte de formation, il est difficile d'intégrer des connaissances et de développer des compétences – sachant que, sur deux ou trois jours de ce type de stage, s'il n'y a pas des interactions avec le milieu professionnel, ou s'il n'y a pas l'analyse de situations de travail concrètement rencontrées, il est très difficile de mettre en application, de faire les liens, avec des connaissances plus « théoriques ». Il s'agit bien là d'une problématique forte, il y a vraiment des réflexions à mener et des pédagogies à changer pour la formation de l'encadrement.

L'EXEMPLE D'UNE RECHERCHE

Ce que je vous ai ici présenté jusque-là sont évidemment des résultats de mes recherches. À présent, je vais vous proposer un approfondissement de l'une d'entre elles, notamment sur la question des transformations des identités au travail, mais pas seulement – et qui va permettre de montrer ce que je disais, à savoir qu'il n'y a pas un seul profil ou un seul type d'agent de maîtrise, ou qu'il n'y a pas « le » bon agent de maîtrise qu'il s'agirait de retrouver partout. Ce que je montre est qu'il y a une hétérogénéité de façons de travailler, de postures de travail, qu'on peut regarder à travers notamment les positionnements identitaires dans le travail – mais vous avez compris que ça fait référence à bien d'autres dimensions du travail.

Dans toute recherche, il faut poser des hypothèses de recherche, que le chercheur cherche à vérifier. J'avais, pour cette recherche, formulé plusieurs hypothèses, sur l'hétérogénéité des identités dans le

travail. Les identités dans le travail touchent les dimensions collectives du travail, l'implication dans le travail, les types de relations, les modes d'identifications, etc. J'avais observé une hétérogénéité des identités chez les encadrants de proximité, des identités au travail multiples et complexes, qui ne sont pas forcément celles que souhaiterait l'entreprise à travers la définition du travail prescrit, ou en tous les cas à travers un discours managérial (qui, dans cette recherche par exemple, souhaitait des managers avec une dimension animation fortement développée, une forte implication dans les changements prônés par l'entreprise, etc.).

Je ne reviens pas sur toutes mes hypothèses, mais il y avait aussi des questions portant sur la formation, la mobilité et la carrière, donc des thèmes sur les trajectoires, les parcours professionnels, le projet professionnel, et l'accompagnement du travailleur par les organisations, notamment en termes de gestion des ressources humaines.

Je parlerai rapidement de la méthodologie : plusieurs analyses au niveau longitudinal (espacées dans le temps), beaucoup de travail de terrain (qualitatif et quantitatif) au cœur de l'entreprise.

Cet exemple s'inscrit dans un contexte de réforme d'entreprise importante, avec une réforme organisationnelle et de décentralisation des responsabilités datant de 1989. Les effets sur l'encadrement de proximité étaient réels, avec un raccourcissement de la ligne hiérarchique, une responsabilisation des agents sur les objectifs, une orientation sur la qualité de services et sur le client, avec en parallèle une transformation de la politique de gestion des ressources humaines. Un discours et des actions inscrivaient le management participatif comme un élément fort de la réforme.

Ce genre de transformations se retrouve dans différents univers professionnels. Il y a une transformation profonde du travail de la « maîtrise » autour de sa double compétence (hiérarchie, technique), sachant que ses profils sont proches de ceux des anciens ouvriers ou des techniciens (de gens très orientés sur les métiers techniques) et à qui on demande de faire du management participatif. De ce fait, il y a parfois une tension dans les identités au travail, identités techniques et professionnelles *versus* identités managériales, gestionnaires, administratives ou commerciales, etc., avec un élargissement fort des responsabilités, et une mission très claire annoncée de conduite de la réforme, c'est-à-dire d'accompagnement et de mise en place des changements qui sont décidés ailleurs, dans des services de la direction et de l'encadrement supérieur.

La diversité d'activités s'accroît donc pour les agents de maîtrise, notamment ceux du secteur de la maintenance particulièrement analysé dans ma recherche : à la fois pour des activités techniques, d'organisation du travail, de gestion, d'animation d'équipe, de gestion économique, de relation client. Leurs profils sont proches des nationaux constatés et cités au début de ma présentation : essentiellement issus de la promotion interne, mais avec une proportion non négligeable de recrutements externes, avec une ancienneté assez forte dans l'entreprise.

Par rapport aux nouveaux profils souhaités de managers, aux évolutions du travail, aux changements forts d'organisation de l'entreprise, la prescription du travail s'est fortement développée. Je fais ici référence à la distinction « travail prescrit- travail réel ». Le travail prescrit s'est développé à travers les fiches de poste, les grilles de compétences, par exemple. J'ai pu observer concrètement la réalisation du travail. Et là, bien évidemment par rapport aux types de compétences, aux tâches qui étaient prescrites (animation, organisation, gestion et technique), j'ai pu constater que les agents de maîtrise interprétaient le travail prescrit et, dans tous les cas, régulaient le travail de façon différente selon leurs propres ressources et selon les situations de travail. Ainsi, dans leurs activités, les agents de maîtrise se positionnaient de façons multiples.

Ces personnes développaient donc une multiplicité de logiques d'action identitaires, à la fois des identités dans le travail différentes – façon de dire que le travail et l'activité sont différents du travail prescrit – mais aussi des « déviances ». J'ai utilisé la notion de « déviance » des travaux de sociologues interactionnistes comme Becker, Goffman. La déviance, c'est un écart par rapport aux normes. Sachant que je me suis basée sur les normes demandées par l'entreprise, cette « déviance »

correspondait dans la recherche au « travail prescrit ». C'est le tableau vraiment synthétique de plusieurs années de travail, que je vais vous illustrer un petit peu pour que ça soit plus facile.

Typologie de la Maîtrise. Proportion de chaque type	**Sainsaulieu**	**Dubar**	**Alter**	**Becker, Goffman**
TYPE 1 : Maîtrise « managériale » (18%)	Modèle professionnel	Identité d'entreprise, carriériste, professionnelle	les « pionniers »	Les « déviants »
TYPE 2 : Maîtrise « négociatrice » (22%)	Modèle communautaire	Identité catégorielle, de métier, bloquée	les « exclus »	Les « joueurs » de rôles
TYPE 3 : Maîtrise « technico-organisationnelle » 25%	Modèle communautaire	Identité catégorielle, de métier, bloquée	les « légalistes »	Les « défenseurs des règles et des normes antérieures »
TYPE 4 : Maîtrise « gestionnaire commerciale » 35%	Modèle mobilité	Identité de réseau, autonome, Incertaine	les « pionniers »	Les « joueurs » de rôles

Vous repérez, bien sûr, les auteurs dont je vous ai parlé tout à l'heure : Renaud Sainsaulieu, Claude Dubar et Norbert Alter, qui ont travaillé sur les identités professionnelles, les identités au travail. L'analyse de leurs travaux, croisée avec mes recherches, m'a permis de construire une **typologie des profils d'agents de maîtrise**.

Premier type : la **maîtrise managériale**. Elle n'est pas majoritaire et pourtant, c'est celle qui correspond à ce que souhaiterait / à ce que prescrit l'entreprise. En analysant le discours de ce type de maîtrise, en observant leur travail, on constate que ces agents de maîtrise soulignent un niveau important d'autonomie, de responsabilité, d'initiative dans le travail et qu'ils apprécient cette dynamique. Ils se définissent par rapport à des activités et à une responsabilité proches de celles de leurs cadres. Ils se positionnent fortement en tant que membres de l'encadrement, avec un pouvoir de consultation et de décision sur certains points. Ils soulignent l'importance d'un management participatif réalisé par leur hiérarchie directe, qu'ils cherchent aussi à développer dans leurs équipes. Ils encadrent des petites équipes où l'autonomie dans le travail est importante. Ils ne constatent pas de difficultés majeures avec les équipes d'opérateurs. Dans leur travail, ils privilégient l'aspect relationnel, à travers la disponibilité, l'écoute, le dialogue, avec les divers ouvriers et employés et avec leur hiérarchie directe. Ils se positionnent en faveur du changement prôné par les directions – et c'est pour ça que je les ai classés dans la catégorie des « pionniers » (en référence aux identités d'Alter, notamment sur l'innovation sociale), pionniers par rapport à la situation antérieure et au rôle traditionnel de la maîtrise. En même temps, ils sont déviants, au sens de Becker, par rapport à la situation précédente. Ils se positionnent en faveur du changement, ils cherchent à profiter des opportunités professionnelles qui leur sont ouvertes dans ce cadre-là. Cela fait référence à l'identité d'entreprise, de carrière. Ils ont des stratégies fortes d'évolution dans leur carrière – avec des projets professionnels orientés vers des tâches et des responsabilités d'encadrement, ou bien vers des activités transversales de pilotage et de coordination. Cela correspond à ce que souhaite finalement la direction de l'entreprise de l'encadrement.

Deuxième type, **la maîtrise négociatrice**. Les agents de maîtrise sont dans une situation assez différente. Ils vivent une situation forte de tension intercatégorielle et décrivent être en constante situation de négociation, de développement de consensus, voire de gestion de conflits avec les opérateurs de leurs équipes. Ils déclarent être consultés principalement pour résoudre les contraintes du personnel, soulignent avoir à gérer en priorité des aspects relationnels avec les opérateurs, ce qui demande une disponibilité importante. Ils affirment se trouver souvent dans des situations de négociation afin de faire travailler au mieux les personnes qu'ils encadrent, en se débrouillant, en utilisant des moyens liés à leurs qualités humaines et relationnelles et à une forme de psychologie, qu'ils développent naturellement. Ils se retrouvent souvent dans des rapports de force avec les équipes, dont ils cherchent à sortir. Ils déclarent vivre souvent dans l'urgence, mais aussi dans la routine et dans l'assistance quotidienne d'aide au travail des agents, où il leur est difficile de mettre en place un management participatif. Ils ont une gestion assez individuelle des membres de leur équipe, en termes de compétences, de motivations, d'implication. Ils constatent un manque de moyens, de possibilités de sanctions ou de récompenses de leurs agents, et aussi le manque de soutien de leur hiérarchie directe. Davantage que dans les autres types de maîtrise, ils ont un parcours professionnel avec une longue carrière dans l'entreprise en tant qu'ouvrier ou technicien. Leur choix, ou en tous les cas leur projet, serait de changer d'activité, de quitter l'encadrement, de partir grâce à une mobilité, une promotion, ou la retraite. Il s'agit donc ici d'un profil, d'une posture d'encadrement très différente du premier type qui s'explique par un ensemble de variables qui m'ont aidée à constituer ce classement, ou cette typologie : des variables d'ordre organisationnel, d'autres définissant les profils des agents des équipes, les profils et les types de management des cadres, mais aussi des variables liées à leur parcours socioprofessionnel, à leur projet, et plus largement à leur intérêt et implication au travail.

Troisième type, la **maîtrise technico-organisationnelle**. On retrouve là des personnes qui ont du mal à s'éloigner de leur rôle technique et qui se considèrent très proches des techniciens. Ils cherchent à préserver l'expertise technique qu'ils avaient auparavant. Avec la prescription des nouveaux profils managériaux, ils ressentent une menace sur l'exercice de leurs compétences techniques et pour la suite de leur évolution professionnelle. Grâce à l'organisation du travail et à leur environnement de travail, ils arrivent cependant à réguler une part d'activités techniques, à trouver des marges de manœuvre pour finalement développer des moyens pour préserver leurs activités techniques liées à leur métier de base, pour renforcer leur positionnement technique mais aussi pour développer leurs compétences techniques. Dans les relations avec les membres des équipes, malgré tout, ils développent des échanges et une aide technique, une aide à la résolution de problèmes techniques que peuvent leur demander les opérateurs.

Quatrième type : la **maîtrise gestionnaire ou commerciale.** Cette catégorie est numériquement importante. La configuration des activités principales de la maîtrise y est particulière. J'ai repéré qu'ils menaient de front à la fois la gestion des travaux, l'interface avec les clients, la gestion économique, l'encadrement d'agents d'exécution, les activités techniques. Ils ne privilégient pas des activités plus que d'autres, ils ont essayé de tenir tous les axes de leur fonction antérieure, et ceux qui leur sont demandés aujourd'hui. Là aussi, l'organisation du travail est spécifique, car avec une équipe d'exécution autonome, responsable, par rapport aux objectifs de leur travail. Ces agents de maîtrise développent une communication assez forte, avec une adaptation à la diversité des personnes encadrées. Ils ont le sentiment d'appartenir à une équipe d'encadrement, d'être consultés, d'être pris en considération et soutenus par leurs cadres. Comme leur responsable hiérarchique, ils ne cherchent pas à instaurer des relations hiérarchiques directives, autoritaires avec leur équipe, mais au contraire des collaborations de travail sur un mode de management participatif.

Ce qui est intéressant aussi dans cette recherche, c'est ce qui se passe dans le temps. Je suis revenue dans cette entreprise, quelques années après une première longue enquête et j'ai alors pu observer une cohérence entre les identités dans le travail analysées initialement, et les parcours poursuivis dans le temps par la suite. C'est-à-dire que je me suis rendu compte d'une continuité entre identités

dans le travail et parcours professionnels. Ceux qui avaient plutôt une identité dans le travail avec un profil managérial ont confirmé leur positionnement de managers, ou bien ont été promus cadres ; ceux qui étaient dans des profils de négociation du travail et de difficultés avec les opérateurs, sont soit restés managers de proximité, soit ont évolué vers la fonction de chargé d'affaires ; ceux qui conservaient fortement leur expertise technique, leur identité de métier technique, ont évolué vers une fonction plus technique, de chargé d'affaires ou d'expertise technique ; enfin, ceux qui menaient les diverses activités, qui essayaient de tenir les différents pôles de la fonction, ont connu une diversité de parcours, sur des postes de manager, d'expert technique, de chargé d'affaires et pour certains, de cadres.

Il est certain que l'entreprise, l'organisation, a, de par sa politique de gestion des ressources humaines sur les questions de mobilité, de carrière, de promotion, un rôle d'accompagnement de ces catégories professionnelles de travailleurs. Au final, quelques années après mes premières analyses, une minorité est restée sur un poste de manager de proximité. C'est un résultat important : on se rend compte que la fonction d'encadrement de proximité, en tous les cas à ce niveau, est souvent une étape d'une carrière, un moment plus ou moins long dans un parcours professionnel, et qu'elle peut être usante, avec peu de reconnaissance. En termes de salaire aussi, elle n'est pas forcément très valorisée. Donc, au bout d'un moment, les personnes essayent de changer et d'évoluer vers d'autres fonctions moins difficiles et mieux reconnues.

EN CONCLUSION, UN BILAN DE RÉSULTATS DE RECHERCHE

Voici quelques points généraux qu'il me semble important de souligner.

Il n'y a pas un « bon » agent de maîtrise, mais il y a un agent de maîtrise qui s'adapte aux situations de travail, aux conditions de travail, aux personnels et aux cadres avec qui il a à travailler.

Du coup, il y a une complexité et une diversité de logiques professionnelles, qui dépendent de multiples facteurs. Dans leur parcours professionnel à moyen terme, les agents de maîtrise s'ajustent aux opportunités qu'offre l'organisation pour quitter la fonction management, s'ils le veulent bien sûr, et quand ils le peuvent. On voit bien qu'il y a une articulation entre acteurs et systèmes. En tant que sociologue ou analyste du travail, il est aisé d'observer la dimension systémique du travail, et le rôle qu'y jouent les acteurs, en lien aussi avec leurs profils, leurs trajectoires et leurs projets.

L'idée qu'il n'y a pas un modèle idéal d'encadrement est très importante. Il y a bien sûr des compétences spécifiques à l'exercice d'une fonction d'encadrement. Mais il s'agit aussi de compétences d'adaptation, d'écoute, de résolution de problèmes et d'analyse du travail. Cela est difficile à développer puisque cet encadrement de proximité est souvent, comme ils le disent eux-mêmes « le nez dans le guidon ». Et pourtant, pour prendre une bonne décision, il vaut mieux pouvoir analyser les situations de travail.

Les agents de maîtrise sont acteurs de leur travail. Quand j'analysais les quelques recherches sur l'encadrement agents de maîtrise, j'observais que les profils étaient montrés comme liés aux types d'organisations du travail. Dans mes recherches, j'ai pu montrer que cet encadrement de proximité a aussi des ressources pour se positionner différemment par rapport à une prescription unique de travail.

Selon moi, l'encadrement de proximité « agent de maîtrise » reste un maillon hiérarchique essentiel – même si parfois il n'est pas tenu par une seule personne, même si ce niveau d'encadrement peut être tenu par un fonctionnement en binôme par exemple, avec des adjoints ou des délégués, etc. qui peuvent prendre en charge certaines de ces fonctions d'encadrement.

Je vous remercie.

Débat avec la salle

Marianne Lacomblez (psychologue du travail) : je me posais la question de savoir ce que vous proposez en termes de formation des agents de maîtrise, et donc je me demandais si vous aviez eu l'occasion de restituer aux agents de maîtrise la typologie que vous avez fini par élaborer.

Anne Gillet : Alors, la restitution, oui, tout à fait. J'ai eu l'occasion de restituer à la RATP, où j'avais effectué cette recherche, et puis aussi à la Société de transport de Montréal, où d'ailleurs on retrouve à peu près les mêmes types d'encadrement de proximité (ce qui est un résultat de recherche intéressant), avec cependant un type supplémentaire que j'ai appelé « attentiste et démissionnaire » – où là il y a une attitude plus forte de « retrait » (qui s'explique de plusieurs façons). Mais en tous les cas oui, je leur ai présenté. Et ils se sont bien retrouvés dans cette typologie à la fois côté français et côté québécois. Donc, cela prouve aussi la pertinence du modèle des identités dans le travail, que j'ai composé avec les apports de plusieurs auteurs, comme Sainsaulieu, Dubar et Alter ; puis Becker et Goffman autour de la déviance et des normes.

D'ailleurs, c'est toujours ce que je fais à la fin de mes recherches : des restitutions, qui sont en général proches des réalités du travail – et, du coup, les personnes en général se retrouvent bien dans les résultats et cela permet aux acteurs sociaux d'avancer dans leurs analyses.

Concernant la formation, sur quoi je me base ? Répondre à cette question m'amène à faire référence à une autre recherche. En fait, j'avais pu analyser tout le dispositif de formation et d'intégration des nouveaux cadres, agents de maîtrise, techniciens supérieurs à la RATP. Ce qui représente 2 000 à 3 000 personnes par an qui suivent ce dispositif de formation. Il y a entre douze et quinze stages de formation, qui vont des données concernant l'entreprise à des stages de gestion économique, de management, de gestion de projet.

Ce que j'ai pu constater en analysant tous ces stages et en participant à certains d'entre eux (management, gestion de projet…), c'est, effectivement, la grosse difficulté, en deux ou trois jours de stage, à développer des compétences d'encadrement – accompagnée d'un fort décalage entre le contenu des stages de formation et la réalité du travail des agents de maîtrise. Les stages se composaient de beaucoup de « recettes », comme s'il suffisait de plaquer une méthode ou une technique pour résoudre des problèmes liés au travail. L'encadrement de proximité recherche dans le suivi d'un stage une aide à la résolution de problèmes. Comment résoudre ces problèmes ? Il constate en réalité que ces recettes sont difficilement applicables dans des situations de travail variées si elles ne sont pas adaptées. Et ils ont du mal évidemment à les appliquer. Mes résultats de la recherche ont permis de faire évoluer le dispositif de formation et d'intégration. La responsable formation de ce dispositif transversal à l'entreprise (une entreprise de 48 000 agents), a pu modifier des contenus de stage, ou modifier certaines approches pédagogiques, en proposant une pédagogie plus active et en introduisant plus de dimensions sociales et de phénomènes de groupe, les aspects collectifs du travail, les aspects systémiques, et pas seulement une analyse du travail menée dans une relation interindividuelle, ou simplement vue comme situation de relation de communication. Car il ne suffit pas de bien communiquer pour que quelque chose se passe. C'est bien plus complexe que ça.

Pierre Tutard (fonction RH) : si vous pouviez aller plus loin sur ce que vous nous disiez sur la formation, en particulier sur l'introduction de ces dimensions d'analyse systémique : comment, effectivement on peut amener cette catégorie (mais certainement pas qu'elle) à mieux comprendre ces approches-là, sur des formations qui, effectivement, sont en général d'assez courte durée ?

Anne Gillet : ce n'est pas parce que je suis sociologue, mais je trouve que la sociologie du travail et des organisations est très intéressante justement pour expliciter les phénomènes collectifs. Alors, au mieux, par exemple, dans certaines formations pour les cadres, ils ont des notions, ou en tous les cas une journée d'apports théoriques méthodologiques et d'exercices, études de cas, par exemple sur l'analyse stratégique des organisations : l'approche de Crozier et de Friedberg, où l'on repère que

l'organisation est un système d'acteurs. L'organisation n'est pas la structure, mais elle est composée justement des interactions concrètes entre ses composants, qui ont chacun des stratégies, des ressources, des projets. Et l'organisation est en fait la composition de ce système d'actions, d'acteurs, qui créent des liens, des alliances, etc. pour avancer dans les projets. Donc, pour développer cette approche systémique, les sciences sociales, d'une manière générale, et la sociologie en particulier, sont pertinentes. Tout cela permet finalement l'analyse du travail, qui prend en compte les multiples composantes d'une organisation et leurs interactions.

Après, comment intégrer tout ça ? L'idée, c'est par exemple non pas d'avoir simplement une relation pédagogique en stage en salle, mais de développer le plus possible des échanges autour des situations professionnelles – certains jeux de rôles peuvent être intéressants. Tout ce qui est analysé à partir de cas concrets, et plus particulièrement les cas que peuvent rencontrer les stagiaires, le tout en gardant un bon équilibrage afin d'intégrer une réflexion plus générale sur la dimension collective et systémique du travail. Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question. Après, il faut travailler au développement concret des contenus de formation par une ingénierie de formation.

Élisabeth Deman (consultante RH) : moi, je voulais vous poser une question sur les modes de régulation qui peuvent être développés dans les entreprises, à la fois sur le plan collectif**,** et puis individuellement par ces managers, ces niveaux intermédiaires.

Anne Gillet : ce que j'ai pu observer, ce sont des effets en termes par exemple d'organisation du travail, pour accompagner finalement les transformations, et la difficulté à tenir cette fonction d'encadrement de proximité, en particulier maîtrise.

Au sujet de l'organisation du travail, il y a des possibilités d'agir sur la fiche de poste. C'est-à-dire finalement de proposer une autre répartition des activités. C'est-à-dire, confier certaines activités, soit à une personne de l'équipe d'encadrement, soit à un encadrant délégué par exemple (ou adjoint). Donc, il peut y avoir une répartition de cette fonction d'encadrement de proximité. Ce que j'avais pu observer avec les cadres, dans le secteur nucléaire chez EDF, c'est la mise en place d'une organisation du travail avec une « tête d'équipe » en quelque sorte, constituée d'un cadre et d'un agent de maîtrise, avec une répartition là aussi des tâches d'encadrement – sachant que le cadre gardait la responsabilité hiérarchique, l'autorité. L'agent de maîtrise étant très proche de ce cadre, y compris au niveau de l'autorité.

En termes de GRH, il y a d'autres façons d'accompagner ou de réguler ces transformations. Ce que j'ai pu observer, ce sont effectivement des actions en termes de formation, pour l'accompagnement de cet encadrement. Avec toutes les limites, et les améliorations possibles, dont j'ai parlé tout à l'heure, à apporter. Mais, là encore, il faut que l'entreprise ait les moyens aussi de développer des stages de formation pour cet encadrement. Petite précision : la catégorie agent de maîtrise, si on compare à d'autres catégories professionnelles, est celle qui a reçu le plus de stages de formation continue en France. Donc, il y a une volonté forte des entreprises de former cette catégorie professionnelle – ce qui s'explique, comme on l'a vu tout à l'heure, par leur profil ou leur parcours antérieur et par les impacts des forts changements sur leur travail.

Et puis aussi, certaines entreprises réfléchissent, quand elles en ont les moyens, à des parcours de carrière. Des parcours d'ouvrier à agent de maîtrise. Et ensuite d'agent de maîtrise à cadre. Ou alors vers d'autres fonctions plus transversales.

Véronique Poete (ergonome) : est-ce que, dans les logiques identitaires, vous avez identifié des collectifs d'agents de maîtrise, qui se développent justement au regard de ces logiques identitaires ? C'est-à-dire que, est-ce que, eux, ils ont la possibilité de façon informelle ou formelle, ils se réunissent, ou ils s'épaulent ? Ou est-ce que le collectif, c'est l'équipe qu'ils encadrent ? Et est-ce que c'est là leur collectif ? Est-ce qu'ils ont des collectifs d'agent de maîtrise, et qui sont éventuellement différents selon les logiques identitaires que vous avez identifiées ?

Anne Gillet : alors, oui. Il y a des collectifs… Tout dépend à quel niveau on se place. J'allais dire tout dépend des situations ou des organisations du travail. Il y a deux choses. Il y a parfois effecti-

vement un certain isolement qui peut être vécu par certains agents de maîtrise, qui se retrouvent un peu seuls à gérer leur équipe. Le cadre est éloigné du terrain. Ou ils ne le voient pas forcément. Donc, il peut y avoir un certain isolement qui peut être mal vécu. Mais, en même temps, de façon informelle, il peut là aussi y avoir des échanges, une équipe d'agents de maîtrise soudée. Et, dans ce cas-là, effectivement, c'est une ressource pour ces personnes. Si je fais référence aux identités types, ce qu'il faut savoir, c'est que ces maîtrises pouvaient se retrouver présentes sur le même lieu. Elles ne sont pas isolées dans leur équipe. Ce qui fait qu'il y avait même des compensations de rôle. Vous voyez, par exemple au même endroit, on pouvait trouver la maîtrise technico-organisationnelle, qui, du coup, restait proche de la technique, avec justement la maîtrise négociatrice qui elle prenait de front tous les soucis d'organisation, ou les soucis d'ordres sociaux ou de gestion du personnel. Donc, parfois, il y avait même des compensations entre les différentes dimensions de la fonction, pour au final assurer la fonction d'ensemble de l'encadrement.

Sinon, la question des collectifs d'agent de maîtrise fait partie d'un autre aspect des modes d'accompagnement qui peuvent être proposés par les entreprises et les organisations, à cet encadrement de proximité. Le fait qu'il s'agisse d'un travail difficile fait qu'il est important d'avoir une équipe d'encadrement soudée, ce que j'ai pu constater effectivement quand certaines entreprises mettent en place ce qu'ils appellent des « clubs », des séminaires, qui sont destinés à cet encadrement de proximité, y compris les agents de maîtrise, mais aussi les cadres, ensemble ou séparément. Par ailleurs, c'est aussi le rôle du cadre de créer un collectif d'encadrement relativement fort s'il le souhaite, et là aussi à travers des réunions plus formelles entre agents de maîtrise de son équipe. Donc, il y a plusieurs pistes si vous voulez développer cette dimension collective de l'encadrement. Sachant que les processus informels se développent différemment selon les personnes, les situations de travail et les organisations.

Célia Quériaud (ergonome, chargée de recherche et développement à Solutions Productives) : il y a quelques années, je travaillais dans un établissement hospitalier de 5 000 agents. Et puis, je me suis retrouvée face à un cadre de proximité lors d'un entretien dans le cadre d'une recherche, qui me disait très clairement : « mais, moi, je suis dans une position où je suis comme dans un sandwich, entre les injonctions du terrain et celles de ma hiérarchie supérieure (le cadre supérieur et la direction des soins). Et je ne sais plus quoi faire ». Et cette réflexion me questionne depuis, et je voulais vous la soumettre. Dans le sens où j'avais l'impression que ce cadre était en perte de sens de son travail, et en dégagement de marges de manœuvre, vraiment réduites pour elle. Et je voulais savoir si c'était ce que vous appeliez « la maîtrise attentiste et démissionnaire ». Si ça pouvait être inclus dans cette catégorie que vous avez vue au Québec, ou si cela était dans une autre ?

Anne Gillet : oui. Cette position entre le marteau et l'enclume, en sandwich, entre le tronc et l'écorce, comme disent les Québécois, effectivement est une caractéristique forte de cette fonction d'encadrement. Effectivement, attentiste, démissionnaire, cela peut être pris dans ce sens-là. Tout à fait. Sachant que, comme je disais tout à l'heure, la question de la traduction des directives du haut vers le bas, elle se fait fortement au niveau maîtrise. Et c'est complexe à faire. Ce n'est pas forcément complètement traduit non plus. Il y a des ajustements, des interprétations, parfois. Et surtout, cela peut être très difficile à vivre quand il s'agit de donner des directives, ou de mettre en place des outils pour lesquels cet encadrement de proximité n'adhère pas lui-même. Donc, il y a une tension aussi interne là-dessus. Alors, pourquoi j'en suis arrivée à ce type « attentiste démissionnaire », pour le Québec ? Car, effectivement, j'ai trouvé certains agents de maîtrise (même si là-bas ils ne parlent pas d'agent de maîtrise, mais de contremaître ou de superviseur, ou de gestionnaire de premier niveau) en posture difficile, ce qui s'explique par plusieurs points. J'ai trouvé certaines personnes en situation vraiment de stress, avec des effets au niveau de la santé au travail, très malmenées, voire des personnes en *burnout*, avec régulièrement des arrêts de travail. Alors, pourquoi plus à la Société de transport de Montréal qu'à la RATP ? Je n'avais pas trouvé en France, ce type d'agents de maîtrise. Il y a plusieurs explications. Tout d'abord, la formation, la professionnalisation, l'accompagnement à la prise de cette fonction est très, très important, par des formations mais aussi par un tutorat par exemple. Cela peut être prévu dans les parcours professionnels, en commen-

çant par exemple à mettre la personne en situation de…, ou en remplacement de... Ce qui prépare en quelque sorte à la tenue de cette fonction. Or, cela se faisait très peu au Québec. Il y avait très, très peu de préparation. Du jour au lendemain, les gens se retrouvaient dans cette fonction d'encadrement. Ce qui s'est fait d'ailleurs en France aussi et on a vu que cela a abouti à des situations très compliquées.

Par ailleurs, ce qui se passe au Québec, c'est que, dans les statuts, dans la classification des professions, les agents de maîtrise sont clairement positionnés du côté de la direction. Ils ne sont pas « entre » deux catégories de personnel. Donc, comme je le disais tout à l'heure, la situation « entre » peut être source de tension, de conflits, de régulations. Mais quand les agents de maîtrise sont clairement et carrément du côté de la direction, ils sont aussi en première ligne des demandes du personnel, des problématiques, des revendications syndicales, etc. Ils n'ont pas de « jeu » possible, car la position intermédiaire peut être vue et amener une marge de manœuvre dans les interactions sociales, par exemple en disant : « oui, je suis encadrant, mais je ne suis pas le cadre ».

Il peut y avoir un léger flou quand même dans cette position d'intermédiaire qui permet de tenir la position et qui n'existe absolument pas au Québec. Cela m'a permis de comprendre que cet intermédiaire peut être finalement une marge de manœuvre dans certains cas – une possibilité de réguler les tensions, notamment avec le personnel de son équipe et les cadres.

Fabrice Rosier (ergonome) : j'interviens auprès des CHSCT. Je suis un peu gourmand, car j'avais deux questions. La première, c'est : est-ce que vos conclusions peuvent s'adapter dans un modèle plutôt autogestionnaire ? Je pense notamment aux SCOP. La deuxième, plutôt un sentiment, pour savoir si vous le partagez ou pas. Je suis assez d'accord avec votre catégorisation des maîtrises, mais pour autant, je ne l'opposerais pas aux cadres en général, en tous les cas l'encadrement. Et j'y vois plutôt des distinctions en termes de niveau de responsabilité, périmètre, et de rémunération. Mais, pour autant, les modalités d'exécution ou de savoir-faire pour moi, apparaissent relativement identiques.

Anne Gillet : dans un modèle autogestionnaire… vous voulez dire par exemple des équipes qui fonctionnent sans hiérarchie, ou avec peu de hiérarchie, c'est ça ? D'accord. Effectivement là, le contenu principal concernait la typologie, enfin, en tous cas ce modèle théorique appliqué en quelque sorte à la situation d'encadrement. Mais ce modèle des identités dans le travail, on peut finalement le regarder, pour toutes catégories de salariés. Je ne suis pas allée dans le détail de la problématique théorique lors de cette intervention. Mais, à l'origine, les théories sur les identités dans le contexte du travail s'appliquent à toutes les personnes dans différentes entreprises. Et cela ne reprend absolument pas les distinctions selon les catégories professionnelles. C'est-à-dire : on ne va pas retrouver par exemple tous les cadres dans le modèle managérial, ou tous les ouvriers dans le modèle technico-organisationnel, par exemple. C'est plutôt un regard, une grille de lecture sur les fonctionnements collectifs de travail. Donc, il y a des dimensions effectivement de ces typologies, qui peuvent s'appliquer dans tous types d'organisation.

Cela peut s'appliquer aussi à d'autres types de profession. Et, comme je le disais tout à l'heure, j'ai choisi les grandes variables dont je me suis servi, en les orientant justement autour de la fonction d'encadrement. Mais on pourrait les décliner autrement. Il faudrait voir comment concrètement dans le travail, ça se passe. Par exemple, dans ma recherche, j'orientais mes analyses au niveau de l'activité : quelles sont les activités principales de l'encadrement ? Est-ce que cela se rapproche ou pas des orientations du travail prescrit par les nouvelles directions ? Quels types de relations sont développés avec le personnel, avec le cadre ? Quelle autonomie est laissée dans le travail ? Mais il y a aussi plusieurs dimensions effectivement qui ne sont pas strictement liées au travail de la maîtrise, et d'autres aussi qui sont strictement pour la maîtrise. Des distinctions s'effectuent au niveau des responsabilités et du périmètre d'activité, aussi, oui.

Bertrand Mangin (doctorant en sociologie) : Bonjour, je travaille sur l'encadrement de proximité à la SNCF. Donc, *a priori*, ça m'intéresse plutôt. Tout à l'heure, vous avez très rapidement évoqué une forme de naturalisation des compétences d'encadrement. C'est quelque chose que je retrouve

aussi souvent dans les entretiens, comme s'il y avait eu une vraie difficulté à nommer la logique des postures adoptées par ces encadrants. Et donc, je voulais savoir si vous aviez pu un peu analyser ce que ça pouvait révéler, cette naturalisation des compétences d'encadrement.

Anne Gillet : par rapport aux compétences, c'est vrai qu'en analysant le travail prescrit à travers les fiches de poste par exemple, ou des directives managériales, qui sont données sur les rôles futurs ou à venir de l'encadrement… Là, c'est un autre volet de l'analyse du travail, je dirais. Et les psychologues en sciences de l'éducation, ou les ergonomes, sont aussi à même d'avoir cette réflexion. Les fiches de poste, quand elles sont bien ou mal faites (je ne sais pas), donnent parfois des listes d'activités ou des missions à accomplir et donnent rarement finalement les compétences développées ou les aptitudes nécessaires à développer pour exercer le travail. Alors, c'est vrai que c'est à partir d'une analyse plus fine des entretiens, du travail, j'ai pu mettre en avant un ensemble de compétences qui ne sont pas forcément explicitées. Et d'ailleurs, je vous ai cité finalement un ensemble de celles-ci, quand on voit toutes ces capacités justement à réguler, à traduire, à communiquer, à être en interface, à analyser, etc. Il existe en effet tout un ensemble de compétences qui sont absolument invisibles et que développent cependant les managers.

Pierre Tutard : j'aurais deux points rapides sur ce qu'on vient de dire, sur la naturalisation des compétences. Est-ce que vous avez intégré ou observé des choses par rapport à l'idée du leadership, exigé ou pas, ou convenu par l'agent de maîtrise lui-même ? Et d'autre part, sur l'accès à cette fonction d'encadrement de proximité, est-ce que là encore vous avez observé, ou vous avez même des suggestions sur… Vous dites : il n'y a pas vraiment de modèle de bon agent de maîtrise. Mais est-ce que l'on peut penser qu'il y a effectivement des gens qui finalement ne sont pas adaptés pour prendre en charge ce type de fonction, mais qui parfois néanmoins les prennent ou les acceptent ?

Anne Gillet : j'avais analysé aussi cette notion et cette dimension de *leadership*, notamment pour faire la différence entre un manager et un leader. Sachant que le leader, en plus des activités de management qui peuvent se rapprocher du « pilotage » ou de la gestion des hommes et des femmes, le leader donc a en plus l'idée de développer une vision, et de faire adhérer les autres à cette vision. On parle plus du *leadership* au niveau des cadres ou des cadres supérieurs. Mais, au niveau de l'agent maîtrise, derrière ça, c'est plus la dimension d'animation d'équipe, qui me semble développée en fait… Alors que le *leadership*, d'après ce que j'ai pu observer, c'est une dimension très forte du management, allant jusqu'à l'enrôlement dans une vision stratégique de l'entreprise. Mais je pense que c'est plus au niveau cadre, ou cadre supérieur, que c'est développé.

Après, effectivement, l'agent de maîtrise dans ses fonctions, bien évidemment, développe la dimension managériale et animation d'équipe.

Concernant l'accès à cette fonction agent de maîtrise. Comme je le disais tout à l'heure rapidement, dans les années 1990 et 2000 encore, j'avais pu constater que, finalement, ceux qui devenaient agents de maîtrise étaient principalement issus de la promotion interne. C'était le super technicien, « super » dans sa technique, à qui le cadre proposait d'accéder à ce poste d'encadrement. Dans les années 1990 et même 2000, j'avais fait des entretiens avec des agents de maîtrise qui souffraient d'avoir pris cette fonction d'encadrement. Je l'avais observé à travers la maîtrise technico-organisationnelle, qui reste très raccrochée à son expertise technique parce que c'est son identité forte de métier – mais aussi avec des gens qui se sentaient mal dans leur posture d'encadrement, tiraillés finalement entre leurs anciens collègues (dans le pire des cas, car maintenant, on propose une mobilité, selon les organisations, pour que l'encadrement de proximité n'ait plus à encadrer ses anciens collègues car ce peut être un peu compliqué). Nombreuses étaient les personnes en souffrance à cause de cela, qui n'avaient en plus pas été formées, ni préparées à cette fonction d'encadrement, qui là encore était considérée comme le summum d'une progression allant de la technique, à la super technique et puis ensuite à l'encadrement. Or, ce sont des registres de compétences différents.

Aussi, je n'en ai pas encore beaucoup parlé, mais ce qui a été un des points forts de mes travaux est de souligner le rôle de la technique dans la légitimation du travail. La technique reste un élément

fort de la légitimité des agents de maîtrise. Mais elle n'est pas la seule dimension de la légitimité. Ils doivent composer entre légitimité technique, organisationnelle, managériale, sociale. Ce qui est très important pour les membres de l'équipe, c'est que l'organisation du travail soit pertinente et que l'encadrement puisse résoudre les problèmes si nécessaire. L'animation de l'équipe, la dimension sociale est également importante. Aussi, bien sûr, la gestion RH ou la gestion de la promotion des carrières de la personne sont des éléments importants du travail et de la légitimité de l'encadrement de proximité.

Ainsi, quand les entreprises peuvent y réfléchir, il est important de mettre en place des parcours professionnels pour éviter ce saut important entre un poste d'expert technique et une fonction d'encadrement. De plus, les critères de recrutement à une fonction d'encadrement ont évolué. La dimension technique n'est pas seule prise en compte, la capacité d'animation est importante aussi. L'ouverture, la connaissance de l'organisation du travail sont des critères importants. Quand il s'agit d'un recrutement externe, les recruteurs sont très attentifs à ces critères.

Donc, effectivement, j'ai rencontré des personnes en souffrance dans cette fonction d'encadrement qui ne leur convenait pas mais qu'ils avaient acceptée. Pourquoi l'avoir acceptée ? Pour bénéficier d'une amélioration de leur carrière. Ce que je retrouvais aussi chez les cadres. Les super agents de maîtrise étaient promus cadres, puis ne se sentaient pas bien, parce qu'il s'agit tout de même d'un travail assez différent.

Chapitre 4

LE TRAVAIL D'ENCADREMENT : UNE ACTIVITÉ DE CONCEPTION

Corinne Gotteland, ergonome, chercheure EVS UMR 5600, université de Lyon

---

Bonjour à tous,

Je remercie le Creapt de me permettre de faire cette présentation, qui est issue de mon travail de thèse que j'ai pu réaliser au sein de ce même laboratoire, sous la direction de Serge Volkoff et de Valérie Pueyo.

La recherche que je vais vous présenter est doublée d'une intervention dans l'entreprise qui m'a accueillie durant trois années consécutives. Je me suis intéressée à l'activité de conception de la prescription de l'encadrement dans cette petite entreprise horticole, entreprise que je vous présenterai plus tard. Il y avait vraiment un intérêt à se pencher en tant qu'ergonome sur l'élaboration de la prescription. Et cet intérêt était partagé par les gens qui participaient à un projet de recherche intitulé AGRIQUADRA (dont je reparlerai), avec des attentes qui émergeaient du terrain. Les acteurs de la prévention avaient des préoccupations en lien avec l'élaboration et la gestion de la prescription pour aider au mieux les entreprises du secteur horticole. Les dirigeants de l'entreprise souhaitaient réfléchir à la question de la qualité lors de la préparation de commandes, notamment parce qu'ils recevaient beaucoup d'avoirs-retour : ces coûts qui leur étaient imputés leur posaient problème, d'autant plus qu'ils avaient récemment perdu un de leurs clients importants. L'entreprise horticole souhaitait donc réfléchir à cette question de la prescription, en lien avec la qualité. Une recherche précédente avait porté sur l'activité des préparateurs de commandes, et l'analyse avait soulevé des questions en lien avec la conception de la prescription qui leur était adressée. Un autre point est qu'en tant qu'ergonomes arrivés sur le terrain dans ce secteur horticole, on s'est retrouvés confrontés à des modèles de la discipline qui étaient inopérants pour pouvoir approcher le travail dans les entreprises de ce secteur.

Le fait de se pencher sur la prescription impliquait d'observer le travail des prescripteurs, donc des encadrants, qui jouent vraiment un rôle central dans l'organisation du travail et de la production – du point de vue de l'encadrement « productif » – au sein de ces entreprises de petite taille.

Un dernier point qui n'était pas négligeable non plus et allait dans le sens de porter un intérêt au travail de cette catégorie de travailleurs, c'était qu'émergeaient des problèmes en lien avec le recrutement et la fidélisation des encadrants. Donc l'ensemble de ces points a confirmé notre intérêt de se pencher sur ce travail de prescription et sur l'activité de ces prescripteurs.

Par ailleurs, cette recherche réalisée dans le contexte d'un projet européen comportait un double enjeu, qui était de collaborer avec des partenaires du projet, d'une part, et, d'autre part, d'aller sur le terrain recueillir des données pour alimenter la recherche. Et sur les terrains, notre démarche ergonomique impliquait de répondre à une demande ou à des attentes des entreprises qui acceptaient de nous accueillir. Ce sont donc ces deux temps de mon travail que je vais vous présenter.

Dans une première partie, j'exposerai comment j'ai perçu et analysé le travail de l'encadrement, notamment le travail de prescription.

Dans la deuxième partie, je basculerai sur ce qui a été mis en place, sur ce qu'on a pu apporter pour améliorer les conditions de travail, transformer la situation de travail dans l'entreprise concernée, et

pour faciliter, ou en tout cas pour venir en appui et pour outiller, ce travail d'élaboration de la prescription réalisé par l'encadrement de proximité.

Tout d'abord, par rapport au contexte de cette entreprise

L'horticulture est vraiment un secteur spécifique et, de plus, en mutation. Il connaît des évolutions, notamment avec des difficultés économiques récurrentes, qui complexifient vraiment la survie de certaines entreprises souvent suite à l'ouverture du marché à la concurrence européenne.

On est dans des petites entreprises, type TPE voire PME, avec un modèle d'organisation non industriel, du type agricole, et qui pour faire face aux évolutions d'un marché devenu incertain et labile, changent ou renouvellent un peu les formes d'organisation, notamment en intégrant des modes de gestion venant du secteur de l'industrie – comme des outils de gestion par exemple. On est aussi avec une tradition orale et un travail peu formalisé au niveau de l'organisation du travail. Et l'activité est saisonnière. Ça aussi, c'est une spécificité. Avec de fortes contraintes de temps, que ce soit en temps de commandes, mais aussi en termes de planification des cultures, avec le rempotage de jeunes plants. Les travaux de production sont en lien avec la gestion de produits qui sont vivants. L'environnement connaît une variabilité – avec des conditions agro-climatiques comme la météo, la croissance, et puis la qualité des produits, qui font qu'on pourrait dire que cet environnement est « mouvant ».

L'entreprise qui nous a accueillis compte une vingtaine de permanents. Mais, durant la pleine saison, de mars à juin, les effectifs doublent avec l'arrivée des saisonniers qui intègrent l'entreprise et viennent prêter main forte pour gérer cette principale saison de vente – qui représente 80 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Cette entreprise est spécialisée dans la production de plantes vivaces, c'est-à-dire des plantes qui ont une durée de vie au-delà de deux ans. Pour cette spécialité, on a deux périodes de vente dans l'année, celle que je viens de vous décrire puis une autre, à l'automne, qui est moins significative et pour laquelle on emploie moins de saisonniers.

Il est important de préciser que, durant la pleine saison, en même temps que la production de vivaces, viennent s'ajouter celles d'annuelles et de géranium zonal. Cela signifie que, sur cette période, le travail s'intensifie considérablement, puisqu'on a trois types de plantes non seulement à produire, mais aussi à préparer pour les expédier. Différents types de travaux sont donc concentrés sur une même journée.

Cette entreprise appartient à un groupement national comprenant trois groupements régionaux. Là aussi, au niveau du fonctionnement de l'entreprise, c'est assez déterminant, dans le sens où cela lui confère une latitude décisionnelle et commerciale relativement limitée, car certains services sont externes à l'entreprise et situés au niveau du groupe. C'est le cas du service commercial notamment. Le marché est exclusivement axé sur la vente aux jardineries. Il n'y a aucun client sur le site car les commandes sont prises uniquement par le service commercial régional qui les transmet directement à l'entreprise, celle-ci étant chargée de les traiter et les expédier dans la journée. Les commandes sont livrées le lendemain matin chez les clients.

Quelques éléments sur la prescription

Sur le plan théorique, on considère que la prescription est à la fois l'action d'un prescripteur, et le résultat de l'action de celui-ci adressé à un (des) destinataire(s). L'activité d'élaboration de la prescription est une des facettes du travail d'encadrement. C'est celle sur laquelle on va se focaliser aujourd'hui.

Au regard de l'analyse ergonomique du travail, l'encadrant est un opérateur aux conditions de travail spécifiques, du fait de sa position hiérarchique intermédiaire dans l'entreprise. Ce travailleur

assure des tâches qui sont relationnelles, commerciales, de gestion de la production, mais aussi de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une activité complexe, qui consiste à gérer de l'incertitude et des contraintes temporelles multiples.

De notre point de vue, cette activité de prescripteur peut être analysée comme une activité de conception et, plus particulièrement, comme celle d'une conduite de projet, au travers de laquelle le concepteur dialogue avec la situation, qui lui résiste et qui lui répond. Selon la pensée non téléologique de l'action, ces actions se construisent dans la confrontation à la situation. Goffman (1974)[41] utilise les termes de « cadres primaires » pour décrire les éléments présents dans l'environnement, et émergeant des interactions. D'après lui, l'individu prélève ces éléments pour les interpréter, dans le but d'adopter un comportement le plus adapté dans sa relation au monde et aux autres. Cet individu va ainsi transformer les cadres primaires en cadres secondaires, en procédant à des actions de cadrage qui vont lui permettre d'ajuster ses actions en fonction de la situation qu'il rencontre. C'est sur ce cadre théorique que je m'appuierai par la suite pour décrire l'activité de l'encadrante que j'ai observée.

Dans cette entreprise horticole, elle a la charge d'encadrer le secteur de la production et de la vente. En amont sur le parcours des produits, le chef de culture s'occupe du secteur de la multiplication. Ce secteur correspond à la plantation et à l'élevage des jeunes plants. Quand ceux-ci sont assez forts, ils quittent la multiplication pour le secteur de la production et de l'expédition. L'encadrante prend alors le relais pour gérer leur rempotage, puis organiser les travaux de production permettant de les faire croître et de les entretenir, avant de les préparer pour les expédier.

Cette encadrante occupe un poste clé. Elle est en lien avec toutes les personnes de l'entreprise, mais aussi avec l'extérieur, au niveau du groupement. Elle est un peu comme un chef d'orchestre au sein de cette petite entreprise. J'ai omis de préciser que, dans cette PME, il y a peu de ligne hiérarchique. Elle a seulement deux codirigeants au-dessus d'elle, et le chef de culture, qui est en amont de son travail. Et puis, en dessous, on a les ouvriers. Donc, vous voyez que par rapport à de grandes entreprises comme celles qu'Anne Gillet nous décrivait tout à l'heure, on n'est pas tout à fait dans le même contexte. C'est un élément important à garder en tête, pour bien comprendre par la suite notre démarche pour analyser son travail et transformer la situation.

On considère que l'encadrante ne se contente pas, dans son activité de prescription, de transmettre telles quelles ou d'adapter les prescriptions qu'elle reçoit – mais elle en conçoit aussi de nouvelles. Et selon nous, cette activité d'élaboration de la prescription consiste à concevoir des cadres d'action en trois temps.

Dans un premier temps, le prescripteur va définir l'action. Pour ce faire, il va s'appuyer sur les cadres primaires qui sont préexistants à son activité de prescripteur. Ces cadres primaires sont composés, suivant la théorie de Goffman, des cadres naturels et des cadres sociaux. Les cadres naturels correspondent à l'élément naturel, aux produits travaillés, ainsi qu'aux conditions climatiques et météorologiques. Les cadres sociaux renvoient aux règles hétéronomes, extérieures à l'entreprise et imposées par le groupement, ainsi qu'aux règles endogènes produites par l'entreprise elle-même pour son propre fonctionnement. On distingue des règles endogènes de niveaux 1 et 2. Celles de niveau 1 sont formalisées. Et celles de niveau 2 restent implicites et pas forcément formalisées. Les cadres sociaux de Goffman renvoient à la fois à ces deux types de règles qui composent la prescription reçue par l'encadrante, et aux moyens techniques et aux moyens de production existants.

Par conséquent, pour définir l'action, l'encadrante va se demander : « pourquoi tel ou tel travail plutôt qu'un autre » ? En fonction de la saison, du « temps » de l'entreprise (temps de production ou temps de commande – on va voir qu'il y aura différents temps de fonctionnement de l'entreprise), on n'aura pas les mêmes cadres sociaux. On n'aura pas les mêmes prescriptions descendantes.

[41] Goffman, E. (1974). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Les éditions de Midi.

L'encadrante ne recevra pas les mêmes prescriptions. Ces cadres primaires, je les ai appelés « des cadres pour l'action ».

Puis, dans un second temps, l'encadrante cadre l'action. C'est-à-dire qu'elle conçoit des cadres pour ses propres actions et pour celles des autres. Pour cela, elle transforme ces cadres primaires en cadres secondaires, en s'appuyant sur les informations qui lui sont transmises, sur les éléments qu'elle prélève dans la situation et sur les outils qu'elle se construit. Donc là, elle est dans le questionnement suivant : « comment organiser ce travail en fonction des effectifs et des moyens dont je dispose » ? Dans le sens de : « quelles affectations vais-je pouvoir faire, en fonction du type de tâche ou du type de chantier à organiser, et du personnel que j'ai pour réaliser ce travail ? » Cette étape aboutit à la conception de « cadres pour faire », pour elle-même, mais aussi pour les autres – et « des cadres pour faire faire » destinés à ses subordonnés.

Et, dans un troisième temps, il s'agit de réaliser l'action. Donc, l'encadrante poursuit cette conception des cadres d'action, dans la confrontation réelle à l'avancement des travaux, en tenant compte des évolutions dans la situation de travail et des différentes interactions. Là, ça va être : « comment procède-t-on » ? Comment s'assure-t-on de bien coordonner le travail ? Et comment s'assure-t-on aussi de sa réalisation sur le chantier au moment des commandes ? Ce processus de conception aboutit à des « cadres d'action ». Ce processus passe par la mise en place de « micro-projets quotidiens », par des « micro-projets occasionnels », ainsi que des « séquences de conception ». Je me focaliserai par la suite plus sur les micro-projets que sur les séquences de conception. Cette activité de conception est vraiment développée par la conduite de micro-projets, qui sont des projets de conception, mais « micro » car temporellement réduits. On est sur l'ordre de la journée, voire la semaine pour le plus long. Et ces micro-projets ont la particularité d'être conduits par l'encadrante seule, ou parfois s'appuyant sur le collectif.

La transformation des cadres secondaires (ou cadres d'action) se fait par des actions de recadrage ou de cadrage, auxquelles elle procède toute seule. Il y a aussi des actions de co-cadrage pour lesquelles elle opère en collaborant avec d'autres – un collectif interne ou externe à l'entreprise, des collègues de tous niveaux hiérarchiques. Pour les micro-projets quotidiens, on est vraiment dans la conception de cadres pour faire, où le but pour l'encadrante est d'arriver à réaliser tout le travail qui est à faire sur la journée.

« Tout le travail » n'est pas prédéfini à l'avance. Elle ne peut pas planifier sa journée à l'avance parce qu'elle ne sait pas complètement ce qu'elle aura à faire dans la journée. Tout d'abord, il va falloir intégrer les urgences, qui sont des travaux de production à faire en priorité quand on commence la journée, pour éviter de mettre en péril le végétal. Ces urgences sont définies tous les matins dès leur arrivée sur l'exploitation par les deux codirigeants et le chef de culture. Par conséquent, l'encadrante n'en prend connaissance qu'à son arrivée. Il s'agit de travaux qu'il va lui falloir intégrer parmi les travaux à réaliser en premier lieu (du fait de leur urgence) – que ce soit une journée de commandes ou seulement de production.

Parmi tout ce travail à faire dans la journée, il y a la production, avec les travaux sur les plantes et l'entretien des parcelles. Cela peut être, très concrètement, tailler les plantes, espacer les pots (pour permettre aux plantes de s'étoffer), déplacer des pots d'une parcelle à une autre, etc. En plus, l'encadrante reçoit une liste hebdomadaire, rédigée par le chef de culture, qui lui prescrit les travaux à réaliser sur la semaine. Les travaux indiqués sur cette liste ne sont pas hiérarchisés en termes de priorité. Ils sont à faire en fonction de ce qui peut se passer comme évolutions du végétal durant la semaine. Donc, en fonction de la météo, des évolutions sur les parcelles, de différents critères qu'elle s'est construits, l'encadrante va définir les travaux à lancer en premier, ou avant certains autres.

Ces critères sont fondamentaux pour savoir comment organiser le travail à faire. Parmi ces critères, il y a le type de journée. En effet, il y a des jours « de production », des jours « de commandes », et des jours « mixtes ». Ces derniers commencent par de la production et se poursuivent en com-

mandes dès 11 heures. L'organisation du travail intègre cette bascule du travail de production au travail de préparation de commandes, qui sera aussi un défi à relever.

Pour réussir à organiser le travail de production en tenant compte de ces différents critères, l'encadrante conduit des micro-projets que nous avons qualifiés de « quotidiens ». Pour ces micro-projets quotidiens, elle s'appuie sur un planning, qu'elle construit. C'est un planning qui lui sert, en fonction des travaux qu'elle va lancer, à prévoir comment elle va affecter les ouvriers. Et ce planning va évoluer au fur et à mesure, au travers du micro-projet quotidien tout au long de la journée. Elle établit toujours ce planning la veille (parce qu'elle essaye d'anticiper un minimum). Cependant, il arrive que, le matin, les conditions météorologiques soient totalement différentes de ce qui avait été annoncé par météo France et, du coup, elle ne va pas pouvoir mettre les gens à travailler dehors, il va peut-être falloir qu'elle les garde à l'intérieur, ou l'inverse. Et donc là, il va falloir qu'elle opère un recadrage d'emblée, dès son arrivée, pour pouvoir redistribuer tout de suite du travail et de nouveaux chantiers, en fonction du temps qu'il fait.

En parallèle, l'encadrante conduit des micro-projets « occasionnels », menés par des actions de co-cadrage, et qui s'imposent lorsque les chantiers sont trop longs pour être finalisés dans la journée. Il s'agit d'organiser et de gérer des chantiers qui vont se dérouler sur plusieurs jours consécutifs. Ils ne seront pas avancés chaque jour, mais la charge de travail est à répartir sur une semaine, par exemple. Les travaux en lien avec ce chantier vont bien sûr venir se compiler aux travaux des micro-projets quotidiens. C'est ce que j'ai appelé des « micro-projets occasionnels », qui vont permettre de préparer en amont – et puis de mener à bien un chantier de production un peu plus conséquent. Dans ce cas, il y a des actions de co-cadrage, qui vont permettre de conduire ce chantier avec un appui sur les compétences spécifiques de certains collègues.

Les observations de l'activité de l'encadrante ont été menées durant la pleine saison. On a relevé, dans un premier temps, la prescription existante pour bien identifier les cadres primaires qui préexistaient à son travail d'encadrement dans le secteur de la production et des commandes. On a procédé aussi à l'analyse ergonomique du travail de cette encadrante en focalisant sur son activité de prescription. On l'a observée dans une diversité de situations, sur des jours de production, des jours de commandes, et des jours mixtes, pour voir les différences d'un jour sur l'autre. Les observations duraient sur la journée, voire sur plusieurs jours consécutifs – là aussi, pour pouvoir observer l'évolution des travaux en cours. On a ensuite réalisé des entretiens à partir des traces de son activité, comme ses plannings, des notes manuscrites… Ainsi que des auto-confrontations sur des moments de prescription ciblés.

Je vais vous donner maintenant deux exemples : un de micro-projet quotidien, et un de micro-projet occasionnel.

Ce qui nous intéresse, c'est l'organisation d'une journée de travail et de la prescription.

Dans le premier cas, l'encadrante a fait son planning la veille avec des prévisions de beau temps. Elle arrive le matin, et il y a de la pluie. À 8 heures, elle nous dit : *« il pleut. Alors il va falloir que je garde tout le monde dedans »*. C'est déjà une première action de cadrage, qui va l'amener à redistribuer d'autres chantiers et mettre les gens sur ces nouveaux chantiers.

Puis, on identifie une succession de cadres secondaires, avec différentes actions de cadrage et, à certains moments de la journée, on observe qu'un planning émerge et se matérialise. Elle ne va pas systématiquement remettre à jour son planning écrit. Mais ce n'est pas pour ça qu'elle ne l'intègre pas mentalement. Comme, par exemple, un jour où elle avait fait son planning avec l'arrivée des saisonnières à 10 heures. Et puis le matin, il pleut. Elle lance le travail avec les permanentes, qui arrivent à 8 heures, puis se rend à la réunion avec les responsables de l'entreprise, dont la direction et le chef de culture. Et là, un des codirigeants lui dit : *« vu qu'il pleut, les saisonnières, tu ne les*

fais pas venir avant 13 heures, parce qu'on n'a rien à leur donner ». Pour eux, on ne fait pas venir les gens si on n'a pas de travail à leur donner, parce que cela a un coût. Donc, ça veut dire qu'il faut qu'elle intègre cette consigne dans l'organisation du travail et de son planning. Puis il se confirme qu'en début d'après-midi, il devrait faire beau. Elle doit donc signifier aux saisonnières que leur venue est reportée à 13 heures. Et, du coup, ça modifie à nouveau les travaux qu'elle avait pu envisager de leur faire faire.

Durant la réunion, de nouveaux travaux lui sont aussi indiqués. Il va falloir qu'elle les intègre dans son planning. Son planning porte la trace de plusieurs alternatives qu'elle a envisagées. Elle a inscrit « beau temps », « pluie », « réunion » dans une première colonne. Puis, on a une succession de beau temps puis après la pluie qui vient. On a aussi les urgences du directeur qui apparaissent. Tout ça va forcément amener à de nouvelles spécifications en termes de besoins, mais aussi en termes de moyens. Donc, elle finit sa matinée en ayant posé son planning pour attaquer à 13 heures, avec l'arrivée des saisonnières. Sauf que, quand arrive 13 heures, les effectifs sur lesquels elle comptait ne sont pas les bons. D'une part, il y a une absence, qui était prévue et annoncée par une des saisonnières, mais que l'encadrante avait oubliée. Et puis, il y a une saisonnière qui n'avait pas été appelée pour venir travailler, mais qui voulait travailler et qui s'est donc présentée. Bien sûr, celle qui est venue n'a pas la même expertise, les mêmes compétences que celle qui n'est pas venue. Mais l'encadrante va lui demander de rester, parce qu'elle sait qu'elle va avoir besoin de main-d'œuvre supplémentaire. Cela va aussi forcément nécessiter de nouvelles actions de cadrage.

Ensuite, on voit que, dans l'après-midi, la pluie arrive. Du coup les travaux qui étaient à faire en priorité à l'extérieur, où elle avait pu mettre tout le monde dehors en fin de matinée, parce qu'il faisait beau, ainsi que les saisonnières à leur arrivée, eh bien là, elle rapatrie tout le monde dedans. Heureusement, à 14 h 25, le beau temps revient. Donc, elle les fait ressortir pour finir les travaux à l'extérieur, qui restent prioritaires.

On mesure mieux par cet exemple l'environnement mouvant dont je parlais auparavant. C'est une adaptation constante, mais c'est aussi par ce système de conception que l'encadrante résout des problèmes. Elle est dans une dynamique. Et puis, elle avance, parce que le travail, il faut qu'il se fasse et elle ne doit pas laisser des gens inoccupés… Enfin, vous voyez, il y a tout un faisceau de contraintes, que l'encadrante doit prendre en compte pour pouvoir organiser et prescrire le travail sur la journée.

On voit à présent le processus d'un projet de conception en micro-projet occasionnel, avec les mêmes phases. Une première phase est la définition vraiment du projet. Une semaine à l'avance, les codirigeants annoncent à l'encadrante qu'il va y avoir une grosse vente de phlox – et qu'il faudra préparer ce départ de commandes à l'avance, parce que sinon ça ne pourra pas être géré le lundi même, jour de commandes, avec les autres commandes qui viendront se cumuler. Il y a une première phase où ce sont les quantités qui lui sont indiquées ainsi que les critères qui sont demandés par les clients par rapport au niveau de floraison et du type de couleur. Tout cela, c'est sur le premier jour, le lundi.

Le mardi, on a une phase de développement du projet, où l'encadrante va tester les possibles, avec la mise en place du chantier de nettoyage des phlox, et celle d'un arrosage sur la zone de stockage des 1 200 phlox en attendant qu'ils soient expédiés. Puis il y a un test sur la préparation des plantes sur les parcelles où l'encadrante a des permanentes expérimentées, pour pouvoir après s'appuyer sur ces informations concernant l'état végétatif des plantes – ce qui l'aide ainsi dans la conception de cette prescription et parce qu'elle n'a pas le temps d'aller elle-même sur les parcelles. Elle s'appuie ainsi sur les compétences de ses subordonnées pour obtenir des données qui sont essentielles pour élaborer la prescription, qu'elle pourra ensuite transmettre à d'autres ouvrières moins expérimentées qu'elle affectera pour préparer le reste de cette quantité importante de phlox. On a la même chose pour le nettoyage, où l'encadrante va demander à une saisonnière expérimentée de tester le chantier

de nettoyage, pour voir s'il y a besoin des Pelta clips pour éviter que plantes ne se cassent. Il y a aussi des étiquettes à placer sur les pots. Donc ça, c'était une phase de développement et de tests.

Et puis, il y a une troisième phase, qui est vraiment de l'exécution, et qui a lieu le vendredi. Vous voyez, on saute jusqu'au vendredi, où les ouvrières continuent à préparer les plantes sur les parcelles, et à faire du nettoyage. On remarque aussi ce jour-là une intervention de l'encadrante auprès du responsable du traitement : pour les phlox préparés, des traces d'oïdium, une maladie, sont en train d'apparaître. Donc, elle prescrit de faire un traitement pour empêcher que cette maladie ne se propage sur l'ensemble des plantes stockées, qui sont déjà préparées. On verra après que cela ne sera pas fait, et que ça va porter préjudice à tout ce travail qui a été fait en amont.

Et on a une dernière phase, qui est la finalisation. Le jour J, le jour de départ, on finit la préparation et on monte la commande entière sur le quai, pour que le chauffeur du groupement vienne charger ces plantes. On voit qu'avec cet exemple, à travers ce processus de micro-projet occasionnel que – comme dans tout projet de conception –, il y a des phases de validation, et donc de l'irréversibilité. Autrement dit, il y a des validations qui se font et sur lesquelles on ne peut pas revenir. Revenons aux phlox qui n'ont finalement pas été traités le vendredi. La maladie s'est propagée. Par conséquent, le lundi matin, alors que l'entreprise devrait être en mesure d'expédier cette première vague de phlox, les dirigeants se rendent compte que celle-ci n'est plus vendable. Cela nécessite de refaire dans l'urgence une nouvelle préparation. Mais celle-ci ne peut être, du coup, que partiellement refaite parce qu'il ne reste plus suffisamment de phlox fleuris sur les parcelles, et qui correspondent aux critères de commande des clients. Cela représente aussi pour les gens qui sont en préparation de commandes, le double de travail – et de plus un travail qui a déjà été fait, avec des plantes qui sont de moins belle qualité. Et d'autant plus qu'il y a eu des retours de la part des clients ayant constaté la maladie, avec là encore, un coût supplémentaire pour l'entreprise.

Ces deux exemples montrent clairement un panel des contraintes à gérer par l'encadrante dans son activité d'organisation et de prescription.

Cette activité de prescription est réalisée par l'intermédiaire de micro-projets, dans l'action, à l'oral, dans la confrontation à la situation, et en interaction avec les collègues. Sur la phase de développement du micro-projet occasionnel, il ressort que l'encadrante s'appuie sur des compétences spécifiques dont elle a besoin et dont elle ne dispose pas pour gérer le végétal, et qu'elle va chercher auprès de ses collègues. C'est pour cela que je parlais plus tôt de « co-cadrage ». On est vraiment sur de la co-construction, pour arriver à avancer, et à organiser le travail qui est à faire. Mais tout ça se fait sur le terrain, dans l'action, au fil de l'avancement du travail, et surtout en fonction des besoins du végétal et des conditions météorologiques.

On peut vraiment considérer le processus de conception comme un empilage de cadres d'actions, qui aboutissent (pour reprendre les termes de Goffman) à une stratification de cadres secondaires, consécutive à ces actions de recadrage, de co-cadrage, ou de cadrage.

Et des objets intermédiaires sont produits, comme dans tout processus de conception. On a des artefacts organisationnels, avec le planning dont je viens de parler, qu'elle construit pour elle-même, pour l'aider à réfléchir à la façon dont elle peut organiser le travail. Ces plannings ne sont pas toujours matérialisés, comme on l'a vu. On relève aussi une cristallisation de ses plannings à des moments clés, pour pouvoir « partir sur quelque chose », dit-elle, au moment de l'arrivée du personnel.

Selon nous, les prescriptions produites de cette manière peuvent être analysées comme autant d'actions réalisées à un moment T, parce qu'elles sont effectivement peu reproductibles. Du fait de la diversité des espèces qui sont travaillées, de la variabilité intrinsèque de ces produits vivants qui croissent et dont la qualité évolue sans cesse, la prescription est toujours à adapter, ou même à concevoir au plus juste à ce moment.

On peut vraiment dire que cette activité de prescription par l'encadrement consiste en une activité de conception, mais qui est d'abord cadrée par les « cadres pour l'action » issus, d'une part, de l'organisation de l'entreprise et du groupement, d'autre part, du processus de conception lui-même. Mais cette activité est aussi cadrante, car l'encadrante conçoit des cadres pour faire et pour faire faire – autrement dit l'organisation et de la prescription.

Par conséquent, cette activité de prescription de l'encadrante consiste non seulement à transmettre parfois telles quelles des consignes qu'elle peut recevoir, mais il peut s'agir aussi d'adapter d'autres consignes et même d'en concevoir de nouvelles tout en gérant ces différents micro-projets. Et dans son activité de prescription, l'encadrante fait appel à ces trois modalités pour élaborer des consignes. Pour ce faire, cela nécessite forcément d'interagir avec des interlocuteurs situés à différents niveaux organisationnels et hiérarchiques, en fonction à la fois des micro-projets, mais aussi des différents temps de l'organisation de l'entreprise. Lors de ces différents temps de commande, de production, et mixtes dont j'ai parlé, les interlocuteurs de l'encadrante ne sont pas les mêmes. Elle assure alors un travail d'articulation, qui relève du travail d'encadrant en position d'intermédiaire, c'est vraiment une spécificité de l'activité d'encadrement.

Du point de vue de l'intervention menée en entreprise maintenant, plusieurs dysfonctionnements ont été mis en évidence par l'analyse de l'activité. Parallèlement à ça, je tiens à préciser que quand on est arrivés dans l'entreprise, cette encadrante exprimait un très grand ras-le-bol, à tel point qu'elle menaçait de partir. La direction de l'entreprise était très angoissée, car les codirigeants et le chef de culture savaient que cette personne, par sa pratique et ses compétences, « tenait » l'organisation au secteur de la production et des expéditions. Cependant, il était très compliqué pour eux de prendre du recul dans cette situation de pleine saison, où ils sont « la tête dans le guidon », disent-ils. À cette période, il ne reste plus de temps pour faire des réunions, et donc aucune possibilité d'échanger et de discuter. Dans ce contexte, des problèmes de communication se cristallisent, complexifiant d'autant le travail de l'encadrement.

Plusieurs choses étaient à envisager pour transformer la situation. En ce qui concerne son activité de prescription, l'enjeu était d'avoir « les bonnes personnes au bon endroit ». Mais pour cela, elle avait besoin de connaître, afin de pouvoir prescrire, les quantités de commandes à préparer, ou les quantités de pots à charger, ou encore de pots à rempoter par exemple. Ces données découlant du travail de planification du chef de culture ne lui étaient pas systématiquement transmises. Et cela, tout simplement parce que, dans l'urgence, ce travail n'était pas formalisé. Du coup, l'encadrante devait aller chercher ces données auprès de ses collègues ou sinon les calculer elle-même. Selon elle, ces données étaient stratégiques pour prescrire le travail de production, qui est très physique. Dans ce sens, elle expliquait qu'elle ne pouvait pas faire charger « toute une parcelle si on ne rempote ou garde que la moitié des pots qu'on aura manipulés ».

Un autre dysfonctionnement identifié était les court-circuitages faits par sa hiérarchie, qui lui empruntait des gens temporairement pour faire des travaux en parallèle, et qui ne l'informait pas de cette « prise de personnel ». Ainsi, elle comptait sur telle ou telle personne pour faire tel ou tel chantier et la personne disait *: « ah bah non, parce que le directeur ou le chef de culture m'a demandé d'aller faire telle ou telle chose »*. Cela révèle aussi les problèmes de communication entre les différents dirigeants.

On a aussi repéré des cadres primaires sociaux qui n'étaient pas formalisés (certains restaient au stade de projet) et d'autres qui n'étaient pas mis à jour. Or, ces documents de prescription auraient pu faciliter l'intégration des saisonniers, pour les accompagner dans la préparation des plantes. Par exemple, le guide du bon préparateur était totalement obsolète et ne pouvait pas servir en appui de son activité de prescriptrice. D'ailleurs, lors des entretiens, lorsqu'on posait la question aux saisonniers : *« vous les avez regardés ? »*, ces derniers répondaient : *« Oui. Mais ça ne sert à rien, ils ne sont pas à jour »*. En effet, le format des barquettes avait changé depuis sa rédaction.

Une question s'imposait alors : comment s'outiller pour apporter des améliorations ? Dans ce projet de recherche, on avait des partenaires avec lesquels on pouvait collaborer pour mener une réflexion dans ce sens, et notamment un consultant dans ce secteur de l'horticulture qui avait expérimenté une démarche longitudinale sur le processus de production. Il avait des éléments métier pour nous aider à accompagner l'entreprise sur ces questions de qualité et de prescription du travail et pour aider l'encadrante dans son activité.

Parce que réfléchir à la qualité en lien avec les avoirs-retour grandissants constatés par la direction… la qualité, comment l'attraper ? Je vais aller très vite. La qualité du produit une fois livré, ou sorti de l'entreprise, c'est quelque chose qui est très compliqué à évaluer et à vérifier. Ce n'est pas là-dessus qu'on pouvait s'appuyer pour définir des critères. Les critères qualité d'un beau végétal pour un chef de culture, ou pour quelqu'un qui est spécialiste en horticulture, ne sont pas du tout les mêmes que ceux du gestionnaire du rayon en jardinerie qui réceptionne la marchandise et la met en rayon, et encore moins ceux de la personne lambda ou du consommateur qui, comme moi, va choisir une plante qui lui plaît. Donc, penser la qualité, ça passait forcément par autre chose. Et après nombre discussions, la démarche proposée a été de faire des groupes de travail – de mettre en débat cette question de la qualité au niveau de l'entreprise, avec l'ensemble des travailleurs permanents (soit une vingtaine de personnes). C'était quelque chose de réalisable. L'objectif était de voir comment la qualité, en tant qu'élément transversal du processus de production, nécessite de changer de fonctionnement en lien avec la prescription et l'organisation de l'entreprise.

On a donc collaboré avec ce consultant, en nous appuyant sur la grille qu'il avait éprouvée dans d'autres structures. Pour alimenter cette grille, on s'est servi de nos résultats issus de l'Analyse ergonomique du travail de l'encadrante mais aussi de celle des ouvriers de production travaillant sous sa responsabilité, qu'on avait réalisée en amont. Ceux-ci nous ont permis de mettre en évidence de manière très factuelle les dysfonctionnements, les aléas et les contraintes gérées autour de la question de la qualité.

Pour décrire rapidement ces grilles, le processus de production est en fond de trame avec les différentes étapes qui le composent.

On a travaillé sur tout le processus de l'entreprise, puis on a vraiment ciblé sur la production et les commandes. Pour résumer l'organisation de notre grille, en ordonnées, chaque étape est découpée en actions principales : par exemple, taille mécanique ou taille manuelle. Puis les tâches à accomplir en fonction de ces différentes actions sont indiquées. Si, par exemple, c'est de la taille mécanique, on saura qu'on va utiliser telle machine. Et que, avec cette machine, en tant que prescripteur, il faudra aussi savoir donner la hauteur de taille, parce qu'on ne va pas tailler une campanule comme on taille une marguerite. Et dans notre analyse, il ressortait que la question de hauteur de taille se posait toujours : *« on va tailler, mais on taille à combien ? »* Parce qu'une plante trop taillée ne repoussera pas. Et que, par conséquent, la parcelle sera à jeter. Donc, il y a tous ces critères-là qui étaient à définir en débattant en commun, de manière à s'articuler les uns et les autres en fonction des besoins de chacun.

En abscisse de cette grille, nous avons indiqué les différents postes de l'entreprise en mentionnant pour chaque action : qui décide ? Qui organise ? Et qui exécute ? On notait dans les commentaires les différents documents, ou l'aide qui pouvait être apportée, pour accompagner ce passage à la qualité et surtout faciliter le travail de prescription en lien avec la mise en place de celle-ci. Des groupes avec différentes fonctions dans l'entreprise ont été composés pour « remplir » les grilles : la direction, les encadrants, et le personnel. Le consultant posait les questions du type : qui est-ce qui fait quoi à l'heure actuelle ? Ainsi, il est apparu qu'il y avait plusieurs personnes qui faisaient la même chose (tâche, poste…). Et à l'inverse, certaines choses n'étaient faites par personne. Ça permettait vraiment de mettre le fonctionnement de l'entreprise à plat. C'était ça l'objectif, pour pouvoir avoir une base de discussion, d'échange, et pour construire ensemble une nouvelle façon

d'articuler les compétences de chacun et de travailler tous ensemble en regardant dans la même direction.

Dans un second temps, en analysant ces grilles, on s'est rendu compte que des critères de qualité et de choix lors de la préparation des plantes sur les parcelles n'étaient pas partagés. Il était attendu de la part des ouvriers de « faire des barquettes homogènes », de « choisir des plants vendables », mais ce n'étaient là que des qualificatifs. Il n'y avait rien d'écrit, ni de discuté à propos de ces choix. Un autre point concernait la nécessité de redéfinir les postes à tous les niveaux hiérarchiques, en intégrant cette question de la qualité, avec des tâches déterminantes qui n'étaient pas définies (implicites jusqu'ici), et par rapport à des postes qui étaient tenus à tour de rôle. En effet, dans cette petite entreprise, le patron était le chef du groupement. Donc, quand il était absent, son travail était assuré entre les autres encadrants et certains permanents. Par exemple, le poste de responsable des saisies de commandes, – celui qui récupère les commandes qui viennent du groupement, traite les étiquettes et les donne pour la préparation des plantes –, tous les encadrants pouvaient le tenir. Mais chacun le tenait à sa manière, ce qui est légitime. Dans ces conditions, se pose alors la question de savoir comment on communique à l'autre ce qu'on a fait, et ce qu'on n'a pas fait ? Dans ce contexte, cela demande aux salariés de prendre conscience qu'il s'agit d'un travail collectif, dans lequel on ne peut pas faire « ce qu'on veut » sans en informer les collègues concernés aussi par les actions qu'on porte ou qu'on a portées.

Suite à ça, il y a eu une deuxième réunion, où les encadrants et le consultant se sont regroupés pour vraiment structurer ce qu'il était important de mettre en place : des points d'alerte qualité intégrés tout au long du processus de production pour garantir un suivi de la qualité des plantes à chaque étape de leur développement (que ce soit en multiplication ou après, quand ça arrive en production, et jusqu'au moment où les plantes attendent sur le quai pour être chargées dans les camions de livraison). Jusqu'au dernier moment, on se rend compte, par exemple, que le contenu des *rolls* était pointé en termes de quantités, mais que personne ne vérifiait jamais s'il contenait les « bonnes » plantes. Donc des clients pouvaient se voir livrer des plantes qui n'étaient pas celles qu'ils avaient commandées. Et cela pouvait occasionner aussi des avoirs-retour.

Par rapport aux critères de qualité tels que des « plantes vendables » ou des « barquettes homogènes » : comment savoir ce qu'on met derrière ça ? Et comment on le transmet aussi aux saisonniers qui arrivent pour la pleine saison et qui doivent être opérationnels ? En fait, l'encadrement laissait les ouvriers – qui ne sont pas forcément du métier – « se débrouiller » pour choisir les plantes sur les parcelles. Or, si les produits revenaient, c'est qu'il y avait peut-être des problèmes qualité liés à l'intégration de ces travailleurs saisonniers. Alors, un nouveau poste de responsabilité axé sur la qualité a été défini pour appuyer la vérification des *rolls* prêts à partir, et aussi la qualité des plantes sur les parcelles. Et puis, par exemple sur un autre plan, pour s'assurer que les traitements sont faits de manière à ne pas empiéter ni gêner la préparation des commandes. Cela pour réussir à travailler dans le même sens, en étant d'accord sur ce qui est à produire et comment le produire.

Tout cela s'est traduit au niveau de l'entreprise par une prescription à deux niveaux : au niveau des travaux de production, avec des fiches de chantier. Sans suivi de chantier, comment s'assurer que le travail a été bien réalisé, que la plante a été bien traitée, s'il n'y a pas de suivi ? Quand on lance un chantier, il y a un minimum à savoir : qui est-ce qu'on encadre, si on encadre ? S'il y a une dizaine de chantiers, l'encadrante ne peut pas passer sur chacun pour assurer le suivi, puisqu'elle est dans une dynamique de production de l'organisation. D'autant plus qu'une contrainte liée à l'étendue des superficies travaillées rendrait impossible sa présence sans un don d'ubiquité…

Il s'est avéré nécessaire qu'avant de partir sur un chantier de taille, d'espacement, ou autre, que les ouvriers, et surtout la personne qui va être en charge d'encadrer le chantier, sachent avec quel matériel se rendre sur les lieux, parce qu'ils ne partent jamais les mains dans les poches. Et les ouvriers ont aussi besoin de connaître avant de partir, les critères à respecter – ou en tout cas le minimum structurant pour pouvoir avancer sur le travail et être en mesure de s'assurer que celui-ci a bien été

fait comme il faut. Il y a aussi des fiches de travaux, qui pouvaient être délivrées ponctuellement par l'encadrante. Les fiches de chantier, c'est plus sur du long terme. Il y a tant de chantiers, il y a tant de manières de procéder. Et la fiche de travaux, c'est plus au coup par coup, parce que, par exemple, si la plante a déjà été taillée ou si elle n'a jamais été taillée, on ne va pas avoir les mêmes critères pour accomplir la taille. Là aussi, il y a des spécifications qui peuvent être apportées au moment opportun.

Dans le cadre du projet de recherche, suite à l'intervention avec ce consultant, il a aussi été possible de mettre en place deux formations pour pouvoir mieux fonctionner tous ensemble. La première destinée aux ouvriers permanents, pour les aider à encadrer et intégrer davantage les saisonniers – et puis pour l'équipe dirigeante pour l'accompagner sur la planification et la sensibiliser sur l'importance de la communication, entre eux et auprès des ouvriers.

Pour conclure, par rapport à cette intervention et à cette démarche faite collectivement avec notre partenaire, la direction de l'entreprise nous a confirmé la saison suivante une amélioration des conditions de travail, avec, d'une part, pour l'encadrante un appui sur ces outils qui avaient été conçus, mais aussi sur le fait que les différents responsables avaient pris conscience de l'importance de communiquer notamment lors de réunions pour se mettre d'accord, et faire des points pour que tout le monde entende les mêmes choses et avance dans le même sens. Et il y a eu des répercussions pour les ouvriers aussi, car ils se sont sentis entendus dans l'expression de leurs besoins et se sont dits plus motivés. Cette démarche commune a été une manière pour eux de montrer qu'ils avaient des choses à apporter, grâce à leur expérience et leur connaissance du végétal, dans la définition des critères de choix des plantes et dans la manière de préparer et de travailler ces produits. Le fait de s'encadrer les uns les autres a permis aussi de mettre en débat les manières de faire. Cela a été vécu comme enrichissant du point de vue du travail – et aussi facilitant pour pouvoir intégrer les saisonniers. Et la dernière transformation concerne une ingénieure agronome qui a été chargée de la qualité pour seconder l'encadrante pour préparer les travaux de production, en amont.

Je m'arrête là. Je suis désolée, car, même en ayant écourté par rapport à une précédente présentation, je pensais que j'aurais le temps de tout présenter, mais j'ai été suffisamment longue. Je vous laisse la parole et vous remercie par avance pour vos questions.

Débat avec la salle

Catherine Bricou (consultante en ressources humaines, et ergonome) : tout au long de votre présentation, je me suis interrogée sur le lien entre l'encadrante et le chef de culture. Vous en avez un peu plus parlé à la fin. Me vient à l'esprit que, souvent le chef de culture, quand il est embauché, il est embauché avec sa femme. Il n'est pas seul. Moi, c'est ce que j'ai pu voir dans d'autres sociétés horticoles. Et, en fait, j'ai l'impression que cette encadrante est coincée, comme on le disait tout à l'heure, entre le tronc et l'écorce, entre les deux dirigeants et le chef de culture qui lui donne une liste d'activités à réaliser. Donc, voilà, je m'interrogeais sur cette relation qu'ils pouvaient avoir.

Concernant les saisonniers, souvent ce sont les mêmes saisonniers. Des saisonniers expérimentés, qui travaillent dans les mêmes exploitations. Est-ce que c'était le cas ici ?

Et une dernière petite question concernant les commandes. Comment est-ce que les commandes arrivaient ? J'ai cru comprendre que c'était le chef de culture qui devait donner les informations quantitatives sur les commandes.

Corinne Gotteland : concernant la dernière question : les données quantitatives, vous faites référence au disponible ? Au nombre de commandes. Alors je vais reprendre. Non, cette encadrante n'était pas la femme du chef de culture…

Catherine Bricou : excusez-moi, j'ai oublié un bout de ma question, sur tout ce qui concernait les activités, on va dire, de gestion administrative. Qui était en charge des gestions administratives, la prise des congés par exemple, des permanents, ou du recrutement des saisonniers ?

Corinne Gotteland : par rapport à la question du chef de culture : l'encadrante était effectivement entre le chef de culture et les codirigeants. Alors ce n'est pas un cas isolé. Au sein du projet AGRIQUADRA, on a investigué plusieurs entreprises. Et on a retrouvé cette configuration dans d'autres entreprises. Mais c'est vrai que cela reste une particularité. Ce qui s'est passé dans cette entreprise, c'est qu'ils ont scindé la fonction du chef de culture d'un point de vue organisationnel. Le chef de culture partage sa fonction avec cette personne-là – parce que la volonté de l'entreprise, c'était de faire de la multiplication « un cocon ». Donc, de laisser l'aspect créatif au chef de culture, pour qu'il ait du temps pour développer de nouveaux produits. Du point de vue de la direction, il faut chouchouter la mise en culture en épargnant au chef de culture toute la gestion de la production en aval de la multiplication, et donc, la préparation des commandes et l'expédition. Il y avait une volonté de faire une scission de la fonction de chef de culture entre ces deux personnes. Du coup, ça pose forcément la question de savoir comment celles-ci se coordonnent. Cela ne transparaît pas dans mon exposé, mais j'ai pu observer cette coordination au quotidien. Comme je me suis centrée sur le secteur de la production et de l'expédition, j'ai vraiment travaillé sur le travail d'encadrement de ce secteur en particulier. Il y a toute une partie que j'ai à peine mentionnée en rapport avec les données sur la planification, sur les quantités à rempoter… Si ce n'était qu'une seule personne ou si ça fonctionnait vraiment bien la communication entre les deux, l'encadrante n'aurait pas besoin d'aller rechercher, ou d'élaborer elle-même, toutes ces quantités – en tout cas, elle ne serait pas en attente de ces données qui lui font systématiquement défaut pour prescrire. Vous avez effectivement bien pointé cette particularité d'organisation dans l'entreprise.

L'encadrante a un BTS en horticulture. Le chef de culture a commencé dans l'entreprise comme chauffeur-livreur avant d'atteindre son poste actuel qu'il tient depuis une dizaine d'années. Il y a une très bonne entente entre eux, ce n'est pas la question. Elle serait à la limite au départ plus qualifiée que lui. Mais c'est quand même lui qui décide, qui tient les rênes de toutes les règles culturales en fait, parce que c'est lui qui a l'expertise et la connaissance de la mise en culture. Par rapport à cela, elle a juste des références à N-1, mais plus en termes d'organisation du travail qu'en termes de règles culturales. Donc ça, c'est une particularité dans cette entreprise, et qui complexifiait je pense encore davantage son travail à elle – parce que, contrairement, à d'autres entreprises où étaient allés

les collègues, c'est vrai que c'était le chef de culture qui tenait tout ça. Ce n'est pas pour autant plus facile, mais les choses se posent différemment en termes d'encadrement.

Les saisonniers expérimentés. Oui bien sûr, il y en avait. L'entreprise est implantée dans la Drôme, où il y a un bassin de main-d'œuvre saisonnière, des gens qui viennent à la vivace, et qui partent du jour au lendemain faire les fraises. En matière de gestion du personnel, c'est compliqué. Et après les fraises, ils iront aux abricots et ainsi de suite jusqu'aux pommes de terre en fin d'année. Donc oui, ils ont un vivier de fidèles saisonniers, qui ne sont pas pour autant les plus expérimentés – parce que ce sont des dames qui vont être mises au nettoyage des vivaces, pas en préparation. Et d'après les explications de l'encadrante, quand je l'avais interrogée quant à l'affectation de ces ouvrières, elle disait que c'était plus complexe car il faut être en mesure de lire les étiquettes pour aller chercher les plantes sur les parcelles. Les saisonnières expérimentées sont donc des dames qui ne viennent pas sur les postes les plus qualifiés, pour ce qui est des ouvriers de production. Mais elles reviennent toutes les années.

En termes de commandes, le client est en lien direct avec le service commercial régional. Et c'est ce service qui va récupérer les commandes des clients du fait de la structure du groupement. Pour la livraison, les camions du groupement récupèrent les commandes préparées en passant chez l'ensemble des producteurs. Par exemple, pour le groupement régional situé dans le sud-est de la France, le catalogue propose des plant(e)s provenant de différentes entreprises. Les commandes des jardineries comprennent donc des produits issus de producteurs de plants de fraisiers, groseilliers, d'autres espèces de petits arbustes à fruits à baies, d'autres producteurs de chrysanthèmes, d'azalées entre autres, et ce producteur de vivaces. L'intérêt du groupement, c'est d'être en mesure de présenter aux jardineries un catalogue avec des offres plus larges que celles qu'un producteur pourrait offrir seul. Et donc, c'est pour ça que les commandes sont récupérées en fin de journée, par un camion du groupement régional, qui va ramener chaque expédition de chaque producteur sur une plate-forme logistique : les commandes vont être recomposées avec les fraises qui viennent de chez untel, les chrysanthèmes qui viennent de chez l'autre, et puis les vivaces qui viennent encore d'un troisième. Et ces commandes complètes partent dans la nuit pour être le lendemain matin chez le client. Cette organisation du groupement représente une contrainte à gérer dans l'activité de l'encadrante. Le chef de culture n'a donc aucun lien avec les commandes, vu le fonctionnement interne de l'entreprise. Quand je disais qu'il y a différents temps de fonctionnement qui donnent différents cadres primaires pour cette encadrante, le chef de culture va être en interaction avec elle sur les temps de production – mais en temps de commandes, il n'y aura aucune prescription qui provient du chef de culture pour l'encadrante. Vous voyez, ça aussi, c'était déterminant dans la manière de fonctionner, de prescrire et d'organiser le travail pour cette personne.

Bien sûr, en parallèle de son activité de prescription, l'encadrante assure aussi les tâches de prise de congés, de calcul du coût de la main-d'œuvre. Elle assure tout ce qui est relatif à la gestion du personnel. Dans ma présentation, comme j'avais pris soin de le préciser, j'étais vraiment sur une facette de son activité : celle de l'organisation et de la prescription du travail à faire au jour le jour. Mais effectivement, comme je l'ai souligné à un moment donné, dans son travail à faire de tous les jours, il lui faut, entre autres, compter les heures de chaque saisonnière, en particulier pour éviter de dépasser le coût de cette main-d'œuvre. L'année précédente, la main-d'œuvre saisonnière a représenté un tel coût pour l'entreprise que cela a entraîné la suppression de la prime de fin d'année aux travailleurs permanents, ce qui était forcément très mal passé. À la suite de cet événement, l'enjeu pour l'encadrante était de comptabiliser au plus très près les heures travaillées des saisonniers, afin de permettre un maintien équilibré dans les comptes. La gestion du personnel, pour elle, passe par la gestion des plannings, des RTT, des congés – et assurer le recrutement en lien avec le codirigeant qui est gestionnaire. Donc oui, le travail de l'encadrement est bien plus large que cette partie d'élaboration de la prescription présentée ici. On est bien conscient de ça.

Élisabeth Deman (consultante) : je voulais savoir aussi dans le cadre de votre étude au sein de cette entreprise, ou bien plus largement pour le projet AGRIQUADRA, est-ce qu'il existait dans certaines entreprises des difficultés en termes de prescription à destination d'une population ne parlant

pas très bien la langue française, par exemple ? Et éventuellement, comment est-ce que ça, c'est géré, contré et surmonté ?

Corinne Gotteland : effectivement, il y avait des travailleurs saisonniers qui ne parlaient pas très bien le français, même s'ils le parlaient tous un minimum puisqu'ils ont tous échangé avec moi à propos de leur activité lors de mes observations. En revanche, tous ne le lisaient pas. C'est la raison pour laquelle je disais tout à l'heure que certaines saisonnières expérimentées ayant de l'ancienneté, n'étaient jamais affectées à la préparation des commandes, car il leur était difficile de lire et de décrypter le contenu des étiquettes, et de se repérer dans les numérotations des parcelles. En revanche, comme ces personnes travaillaient dans le secteur agricole toute l'année, elles avaient développé des compétences en gestion du végétal qui étaient aussi très importantes pour l'entreprise, pour nettoyer et mettre en valeur les vivaces préparées avant de les expédier. Donc, il est important de préciser que ce n'est pas qu'une histoire d'interprétation de l'étiquette de commandes. C'est parce que l'encadrement reconnaît à ces travailleuses ces compétences spécifiques, précieuses à exploiter et à valoriser au regard des autres saisonniers. Ces saisonnières ont un statut particulier, on les appelle d'ailleurs *« les filles de la table »*.

En revanche, il arrivait que d'autres saisonniers soient affectés sur les différents chantiers de production, avec effectivement parmi elles, des personnes qui ne parlaient pas bien le français. Là encore, ces personnes avaient des compétences qui étaient transférables à certains travaux de production. Je me rappelle surtout d'une Turque qui avait une expérience de maraîchage et qui était souvent affectée à la préparation du géranium zonal. Dans ce cas, l'encadrante désignait une permanente pour assurer le suivi du travail de cette saisonnière afin de faciliter sa mise au travail, l'accompagner et lui expliquer les attendus relatifs aux différentes tâches à accomplir. Car tout se fait dans l'action, au moment où on est dans le chantier, et sous forme orale.

Donc c'est pour ça aussi que, formaliser le travail… ce n'est pas forcément la meilleure chose à faire dans un tel contexte et en prise avec un tel environnement. C'était d'ailleurs une réflexion que m'avait faite l'encadrante assez rapidement après mon arrivée : *« comment procéduraliser ? Parce qu'on a essayé des procédures, mais ça ne marche pas »*. Je reste convaincue, et l'étude l'a montré, que la situation de travail ne s'y prête pas, parce qu'on est dans l'action, dans le verbal, en train de s'adapter à un environnement en mouvement permanent. Écrire des fiches et des fiches… elles ne seront pas forcément lues, ni lisibles ou adaptées aux différentes populations de travailleurs. D'autant plus que les ouvriers horticoles ne sont pas tous des gens formés en horticulture. Ça peut être très très variable là aussi… Dans cette entreprise et cette région agricole, on embauche aussi des gens qui sont du coin, qui ont besoin de travailler, qu'on connaît, on recrute aussi par connaissance. Je me souviens d'une ex-préparatrice en pharmacie qui s'était retrouvée sans revenu après avoir divorcé. Elle était affectée au pointage des *rolls* sur le quai d'embarquement car *« elle avait des facilités pour se repérer dans les listes étant donné son ancien métier »*, dixit la direction. En ce qui concerne le personnel, en réponse à des demandes avec le projet AGRIQUADRA, on avait retracé leurs parcours. On obtenait des choses très hétérogènes et différentes. Cela explique qu'en termes de prescription du travail, il y avait un vrai besoin d'accompagner ces saisonniers et de les intégrer – d'autant plus qu'ils arrivent durant le plus gros pic d'activité de l'année. Et là aussi, on leur demande d'être opérationnels alors qu'ils ne sont pas du métier, qu'ils n'ont pas les outils. Vous voyez, c'est très compliqué. Dans ce contexte, on n'a pas le temps pour qu'ils trouvent leurs marques. Et ce qui est paradoxal, c'est qu'en même temps, on les laisse se débrouiller… Mais on voit bien qu'après, en termes de qualité, ça pose des problèmes en termes de travail bien fait. Sans compter que ça les met en difficulté, voire pour certains, ça les fait fuir ; ils laissent tomber.

Si on reboucle sur le projet AGRIQUADRA, une des questions posées au départ était : comment recruter des jeunes ? Comment les garder dans le secteur ? Car c'est un travail qui est pénible, qu'ils préfèrent quitter pour le BTP, tout aussi pénible mais où ils étaient mieux payés. Et la question se posait de la même façon à propos des encadrants : qu'est-ce qui fait qu'on n'arrive pas à pérenniser ces populations-là ? C'est pour ça que la question de la formalisation de procédures devrait permettre de conserver une certaine flexibilité de manière à laisser des marges de manœuvre à

l'ensemble des travailleurs. Les fiches de chantier, c'est quelque chose qui est sommaire et qui est vraiment à destination des permanents qui vont encadrer les chantiers. On les avait d'ailleurs appelées « mémo ». Leur fonction première, c'est avant tout pour se rappeler que, quand je vais faire tel chantier, j'ai besoin de tel ou tel matériel. En fait, c'est plus un support pour éviter d'oublier des outils ou du matériel, et qu'après avoir traversé toute l'exploitation pour rejoindre la bonne parcelle, on se dise : « ah bah mince, il manque un seau ! Il faut que je retourne ». C'est plus dans cette optique-là. Et puis en se mettant quand même d'accord tous ensemble sur les moyens a minima pour s'assurer de travailler dans de bonnes conditions.

Didier Viard (psychologue du travail) : je voudrais vous poser une question relative à l'idée que vous vous faites de votre propre discipline. J'ai l'impression en vous écoutant que vous avez mis votre travail au service de ce qu'on peut appeler la rationalisation de la production. C'est-à-dire que vous avez parlé par exemple de l'obligation que tout le monde aille dans le même sens. Fidéliser les employés. Motiver le personnel. Avoir une bonne politique de recrutement. Partager les expériences, etc. Ne pas laisser les gens se débrouiller tout seuls. C'est quelque chose que l'on entend tout à fait couramment dans les salons consacrés à la DRH, aux éditeurs de logiciels, etc., dans la bouche des ingénieurs de gestion, des conseils de gestion, etc. avec qui je travaille très régulièrement et très aimablement. Donc, ma question, c'est : qu'est-ce que vous avez fait dans ce travail que vous attribuez spécifiquement à l'ergonomie, et pas à ces disciplines qui sont liées au courant actuel du management (qui sont eux-mêmes dépendants de facteurs bien plus généraux et plus importants) ? Quelque chose que vous avez fait et que tous ces autres spécialistes et autres experts n'auraient pas fait du tout, ou pas de la même manière ? J'espère que ma question est claire.

Corinne Gotteland : oui, et je vous remercie de la poser. Parce que je croyais l'avoir souligné dans ma présentation, mais je pense que je n'ai pas été assez claire.

L'apport de l'ergonomie dans ce travail-là, d'après moi, il a été essentiel pour mettre en visibilité toute la réalité de ce travail, que ce soit dans un premier temps avec l'analyse de l'activité de travail des ouvriers (quand on est sur la parcelle et qu'on doit préparer, ou entretenir les végétaux). Et puis, dans un second temps, avec celle de cette encadrante à qui on donne des consignes qui ne suffisent pas pour pouvoir faire et faire faire le travail. Il faut qu'elle produise de l'organisation et de la prescription. Et il faut qu'elle articule tout ça pour que le travail se fasse de manière à boucler chaque journée de travail.

C'est évident que les grilles sont un outil de gestion qui peut être vu comme un outil de rationalisation. Dans l'entreprise, les codirigeants n'étaient pas dans cette optique-là. Mais, pour avoir vu le travail dans d'autres entreprises horticoles à la même époque, je sais que la tendance était plutôt celle-là. L'objectif au sein de cette entreprise, avec la mise en place de cette démarche, ce n'était pas ça ; car, du point de vue de ma posture disciplinaire, cela n'aurait plus relevé du champ de l'ergonomie, et je n'y aurais pas participé. L'objectif, c'était vraiment de se servir de l'analyse de l'activité du travail pour montrer la réalité et faire émerger les vrais besoins liés aux contraintes rencontrées dans la réalisation de l'activité par l'ensemble de ces travailleurs que j'avais pris le temps d'observer. Il s'agissait de démontrer ce que les encadrants et les ouvriers avaient besoin de mettre en place pour réussir à faire que ça marche, à joindre les deux bouts – et sans y laisser leur santé. Les grilles ont permis de rassembler, de lister tous les dysfonctionnements repérés, et de s'asseoir tous autour d'une table pour en découdre, en débattre, et aboutir à des solutions fédérant l'ensemble des travailleurs.

Il faut préciser que, dans cette entreprise, il n'y avait aucun *turnover*. Il n'y avait pas d'arrêt de travail et j'ai assisté en trois ans à un seul accident du travail, sachant que les conditions de travail étaient tout aussi complexes, difficiles et pénibles, comparées à ce que mes collègues ont pu rencontrer dans les autres entreprises du secteur. Je suis donc contente que vous posiez la question, parce que je pense que dans ce contexte, et par la démarche qu'on a eue avec ce consultant du projet AGRIQUADRA, l'analyse ergonomique de l'activité a démontré toute sa puissance en tant qu'outil pour faire émerger les besoins du terrain, la réalité du travail, et transformer la situation de travail

en construisant un autre possible. Et je pense qu'elle est là, la vraie force de l'ergonomie. On a une focale qui est tellement petite, du moins qui peut paraître petite, mais qui a cette force d'apporter des éléments qui sont vraiment en lien avec les besoins de la personne, de l'humain dans son accomplissement au travail.

Céline Mardon (CEE, Creapt) : s'il n'y a pas d'autres questions, on va s'arrêter pour la pause déjeuner. On reprend à 14 h 15, avec un exposé de Marie-Anne Dujarier. Je vous signale ici la présence d'un petit *flyer* sur le prochain congrès de la Self (la Société d'ergonomie de langue française), avec les modalités d'inscription, etc. Je vous le signale, parce qu'il y a un des symposiums qui sera consacré à l'encadrement. À tout à l'heure.

Chapitre 5

ENCADRER À DISTANCE : LES « PLANNEURS » ET LE TRAVAIL

Marie-Anne Dujarier, sociologue du travail et des organisations, maîtresse de conférences à l'université Sorbonne Nouvelle (Paris III), chercheure au Lise, Cnam CNRS

Bonjour à tous.

Merci d'abord au Creapt pour cette aimable invitation, moi qui suis sociologue et non ergonome. La pluridisciplinarité fait partie des plaisirs du métier, surtout avec les ergonomes. Merci aussi de m'avoir conviée, car, si je travaille sur les cadres, je suis en revanche assez peu spécialiste de l'âge.

Je vous propose de présenter les résultats d'une recherche que j'ai menée ces dernières années sur des cadres que j'ai surnommés les « planneurs » [42]. Et je vais vous expliquer pourquoi.

Dans différentes organisations, publiques ou privées, il est extrêmement frappant d'observer que l'encadrement du travail, ou de l'activité de façon plus large, qu'elle soit celle des salariés, mais aussi des consommateurs, est de plus en plus prescrite, outillée et contrôlée (et même tracée numériquement) par ce que j'appelle, après Michel Foucault, des « dispositifs ». Un dispositif, c'est par exemple les ERP[43], le système d'information qu'utilise une caissière, ou encore le système d'information qu'utilise le consommateur pour scanner lui-même ses produits. Michel Foucault avait noté, dans son cours au collège de France en 1979-1980 à propos de l'encadrement des citoyens par l'État, l'avènement d'un gouvernement par les dispositifs. Le fait est donc ancien. Je poursuis l'hypothèse dans le champ du travail. Nous y observons également que l'activité y est de plus en plus encadrée par des dispositifs.

Ces dispositifs sont extrêmement hétérogènes, ce qui en rend la description peut-être un peu délicate. Donc, j'ai essayé de les ordonner. Dans un supermarché, dans un ministère, un hôpital ou une collectivité locale, nous retrouvons avec une constance assez étonnante – en dépit de la diversité des métiers, des organisations de leur histoire, etc. – toujours à peu près trois types de dispositifs.

Les premiers sont les « *dispositifs de finalité* ». Ils disent *quoi faire*. Généralement, et de plus en plus, cet objectif est exprimé par un chiffre. Cet objectif quantifié à atteindre peut être un chiffre d'affaires, un nombre de rendez-vous, un taux de pannes, un temps par interaction, un taux d'erreurs, etc. Le « quoi faire », vous en conviendrez, dit aussi « pour qui le faire ». Par exemple, quand on dit à un chirurgien « vous êtes évalué sur le nombre d'opérations rentables que vous faites dans le mois », son activité ainsi mesurée est orientée vers ceux pour qui le nombre d'opérations rentables faites par mois est important. C'est-à-dire plutôt le gestionnaire de l'hôpital que le patient, sa famille ou les confrères médecins. Donc, le « quoi » indique toujours aussi une adresse, un « qui ». Ces « *dispositifs de finalité* » se retrouvent très massivement dans le secteur privé depuis les années 1950 : c'est ce qu'on appelle le « management par objectifs » (MPO), qui a pris diverses formes, avec le *benchmarking* plus récemment. Dans le secteur public, il est devenu un élément central dans ce qu'on appelle le « Nouveau Management public ». Cette nouvelle manière d'organiser les services publics européens, que les Anglais ont expérimentée déjà depuis un quart

[42] Sur ce sujet, voir : Marie-Anne Dujarier. *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015, 250 p.

[43] *Enterprise Resource Planning.*

de siècle, est arrivée en France dans les années 2000. La Loi organique relative à la Loi de Finances (LOLF) couplée avec la RGPP[44] encadrent ainsi le travail par des chiffres (sur les objectifs et les moyens).

Deuxièmement, nous avons à faire à des dispositifs que j'ai appelés « *de procédés* ». Ils disent *comment faire*. Ils imposent des chemins critiques, des étapes, et outillent l'action. Les procédés sont anciens : un protocole médical, une procédure de maintenance, une démarche de « qualité totale », par exemple. Mais ce « comment faire » est de plus en plus prescrit, jusques et y compris dans les interactions – vous connaissez tous comme moi les scripts langagiers, qui ne concernent pas que les télé-opérateurs, mais aussi les guichetiers, assistants sociaux, etc. Donc, le « comment faire », parfois d'ailleurs indépendamment du « quoi faire », impose une certaine manière de procéder.

Et puis, il faut que les travailleurs et les consommateurs suivent, adoptent, jouent des rôles conformes à ces dispositifs de finalité et de procédés. Des « *dispositifs d'enrôlement* », c'est-à-dire des dispositifs qui visent à faire en sorte que les travailleurs et les consommateurs jouent les rôles qui leur sont prescrits, sont alors également observables dans presque toutes les grandes organisations. Ils sont essentiellement discursifs. Ces discours évoquent « l'intérêt général », « l'excellence », « la satisfaction », « l'autonomie »…, ce sont les mots principaux aujourd'hui. L'argumentaire vise à séduire et/ou, quand la séduction ne fonctionne pas, y compris par le mode du « participatif », à inciter économiquement. Si les incitations ne fonctionnent pas, il peut prendre la forme de menaces diverses (être privé de titularisation, d'emploi, être sanctionné, placardisé, etc.). Ces dispositifs d'enrôlement sont présents dans la communication managériale et publicitaire et dans les démarches de « conduite du changement », fort répandues également.

La fréquence et la régularité de ces trois types de dispositifs dans l'encadrement du travail sont frappantes. Qui plus est, ces dispositifs portent à peu près les mêmes noms partout. C'est-à-dire que nous retrouvons dans l'industrie alimentaire, les mêmes dispositifs de *benchmarking*, par exemple, que dans les hôpitaux publics. Nous rencontrons dans l'industrie automobile du *Lean Management* tel qu'il est également déployé au tribunal de Paris, par exemple. Des dispositifs managériaux standardisés typiques ont donc été diffusés dans les grandes organisations et ils ont pris une place prépondérante dans l'encadrement du travail.

Les faiseurs de dispositifs disent être plus « réalistes » que les travailleurs qu'ils encadrent. Ceux qui font et diffusent les dispositifs se réclament en effet du « réalisme », qui se trouve généralement désigner des quantifications d'ordre économique, par des formules discursives récurrentes, telles que : « *Mais enfin, il faut être réaliste, vous avez vu le déficit de la Fonction publique ! Il faut bien réduire les effectifs ! ». « Mais enfin, il faut être réaliste, vous avez vu la concurrence des Chinois ! » « Mais enfin, il faut être réaliste, quand même, les bras cassés, on ne peut plus travailler avec… ».* Ils disent avec colère, parfois, que *« les gens ne sont pas réalistes ». « Ils veulent qu'on les augmente. Ils veulent qu'on améliore leurs conditions de travail, qu'on réduise les risques, etc., mais ce n'est pas réaliste ! »*

Les travailleurs qui doivent produire avec les dispositifs, eux, pensent que ceux-ci ne prennent pas assez en compte leur « réel ». Ils disent : *« mais ils planent complètement, les gens qui nous disent d'atteindre tel objectif, de suivre telle procédure, d'utiliser tel logiciel, ou de croire à leur discours ! ».* Ils sont loin du « réel », d'après eux. Et c'est intéressant parce que les travailleurs dans ces cas-là emploient le mot « réel » de façon très proche du concept de travail réel, que nous connaissons bien en ergonomie ou en sociologie du travail : pour eux, il s'agit bien de l'activité telle qu'ils l'expérimentent, et non des chiffres abstraits.

Nous assistons alors à une sorte de guerre entre eux. Mais la guerre n'a jamais lieu parce que ces deux groupes d'acteurs sociaux ne sont pas en interaction. Je n'entrerai pas dans la définition scien-

[44] Révision générale des politiques publiques.

tifique des mots *réaliste* et *réel*, mais je m'intéresse au vocabulaire indigène, comme on dit en sociologie, c'est-à-dire celui qui est véhiculé dans les milieux de travail. Les réalistes et les tenants du « réel » s'invectivent donc mutuellement, sans se voir. Cette guerre virtuelle est en fait une guerre du sens. Ce qui est en jeu, c'est le sens de ce que l'on est en train de faire. Les faiseurs de dispositifs et ceux qui les utilisent sont dans un rapport social intense (un rapport social salarial pour les salariés, ou un rapport social consumériste pour les consommateurs, par exemple) et pourtant ils ne sont pas en relation. En effet, il n'est pas possible de discuter avec les prescripteurs et donc d'arranger le dispositif.

Une anecdote exprime parfaitement ce fait social. J'ai fait beaucoup d'observations dans les gares, quand j'étudiais la coproduction par les consommateurs. Les bornes électroniques permettent d'éditer, acheter ou modifier son billet de train. Or, c'est très amusant à observer : dans l'interaction homme-machine, il arrive très régulièrement que le consommateur n'arrive pas à coproduire son billet. Il lui arrive alors souvent de se mettre à parler à la machine, et assez vite, à l'insulter et même à lui administrer des coups de pied dans le « tibia », en quelque sorte. Ce geste est banal : nous faisons de même lorsque notre logiciel plante ou qu'il faut recommencer une tâche à cause d'un dysfonctionnement… on se met à parler à l'ordinateur, et peut-être même à donner une petite claque à l'écran… Ce geste est significatif : il montre bien l'intensité du rapport social entre les concepteurs des dispositifs et l'utilisateur, en même temps que l'absence de relation entre eux. C'est ce qui fait que le geste est à la fois compréhensible et dérisoire. En somme, l'encadrement de l'activité est de plus en plus porté par des dispositifs qui créent une guerre virtuelle entre les réalistes et les tenants du réel.

Comment ces dispositifs sont-ils vécus dans l'activité, plus précisément ? Les enquêtes signalent une critique sociale extrêmement forte de ces dispositifs, quels que soient l'organisation et le métier : agents ministériels, assistants sociaux, employés dans les entreprises (banques, supermarchés, etc.). En résumé, du point de vue de ceux qui doivent les utiliser, ces dispositifs joignent l'inutile au désagréable. C'est-à-dire que les dispositifs dégraderaient l'activité et le plaisir de faire. Ne travailler que pour les chiffres, utiliser des procédés maladroits qui traitent mal, voire maltraitent, suivre des rythmes trop lents ou trop rapides, etc., rendent l'activité parfois dégoûtante. Les travailleurs disent alors que les dispositifs nuisent à la valeur intrinsèque de l'activité. Ce qu'ils disent aussi, c'est que, à hauteur d'activité, la qualité produite à l'aide de ces dispositifs n'est pas toujours au rendez-vous. Ils citent des exemples typiques, où, pour faire de la qualité mesurée, ils sont obligés de dégrader la qualité réelle.

Par exemple, la qualité mesurée dans un service de l'État, est la rapidité avec laquelle les agents répondent au téléphone. L'objectif quantifié était : pas plus de trois sonneries. Dans une équipe en sous-effectif, cet objectif de finalité était jugé impossible. Alors, ils ont mis un répondeur. Leur qualité mesurée est passée immédiatement à 100 %, puisque le répondeur décroche tout de suite. Mais eux, ne répondent plus. Cela peut faire sourire, mais ces professionnels ne rient pas. Ils constatent le paradoxe suivant : *« on ne répond plus au téléphone, et on a une super-qualité ! »*. Des anecdotes comme ça, vous en connaissez certainement. Des processus qui font qu'au nom de la qualité, on dégrade la qualité réelle. Et ça, à hauteur d'activité, c'est vraiment très vivement perçu, et mal vécu en général.

Quant à la performance au nom de laquelle les dispositifs sont mis en place, est-elle au rendez-vous ? Je n'ai évidemment pas ma propre définition de la performance, ni mon propre outil de mesure. Mais, ce qu'il est intéressant de noter, c'est que la « performance », vue de ceux qui font le travail, n'a pas le même sens que la « performance » telle qu'elle est mesurée par les instruments de gestion. C'est un constat que l'on connaît bien aussi en ergonomie également. Et bien souvent les travailleurs expliquent qu'on perd de l'argent, du temps, de la matière, qu'ils sont pris dans des cercles vicieux bureaucratiques, qu'ils perdent du temps à saisir des chiffres et à fabriquer des moyens de se couvrir, parce que la confiance collective n'est plus là. Et ils disent que cela n'est pas performant du tout. Ils observent perdre de l'argent quand, pour optimiser un chiffre d'objectif, on vend moins, ou on produit à coût supérieur, etc. Donc, à hauteur d'activité, le sentiment est que la

performance n'est pas au rendez-vous. Ce management par les dispositifs, quel que soit le niveau hiérarchique et quel que soit le secteur d'activité, fait finalement l'objet d'une critique sociale très vive, partagée, qui peut se résumer ainsi : ça rend le travail moins intéressant, tandis que la qualité et la performance ne sont pas meilleures.

Ce qui est très intéressant, c'est que les dirigeants qui achètent ces dispositifs sont d'accord avec ce constat critique. C'est-à-dire que vous ne trouverez pas (en tout cas, moi, j'en ai vu pas mal et je n'en ai pas trouvé) de dirigeants qui soient des idéologues de ces dispositifs et qui soient convaincus de leurs bienfaits. Ils trouvent plutôt que ça produit une bureaucratie. Par exemple, à propos du pilotage par les nombres, ils vous disent : *« au début, on a vingt indicateurs. Après, on se retrouve avec 300 »*. Comme dirait un consultant spécialisé sur ce dispositif d'eux : « *ça fait un paquet de nouilles. On ne sait plus, où on en est »*. Ils sont très critiques sur les systèmes d'information aussi en disant : *« On a acheté un ERP, ça fait dix ans. On est encore avec nos consultants, qui occupent la moitié de l'étage à essayer de le mettre en place. Les gens ont toujours un double système parce qu'on n'est pas sûrs que ça marche »*. Ils doutent de l'efficacité de ces dispositifs et de leur rentabilité.

Ceux qui diffusent ces dispositifs sont également critiques de ce management par les dispositifs, lorsqu'ils parlent de ceux qu'on leur impose. Il est très facile de trouver, par exemple, un directeur des ressources humaines qui peste contre le système d'information imposé par la DSI[45] ; et quelqu'un de l'informatique qui critique la procédure d'entretien annuel d'évaluation mise en place par la DRH. De la même manière que, quand vous allez voir ces diffuseurs de dispositifs, ils vous expliquent qu'en général, pour eux-mêmes, ils n'utilisent pas les dispositifs qu'ils diffusent dans les organisations.

Je vous donne un exemple. J'animais un échange de pratiques entre DRH. Ils étaient enthousiastes à la fin de la journée, en disant : *« C'est formidable. Qu'est-ce que ça nous forme de parler de nos vrais problèmes, de la vraie vie de DRH, de pouvoir échanger avec des collègues qui connaissent le boulot. »* Bref, tout ce que les sciences du travail connaissent bien, de l'importance de l'échange entre pairs, sur le travail réel. Je dis alors à ces DRH : *« si c'est si formateur de faire des échanges de pratiques, j'imagine que tous vos plans de formation sont orientés sur l'échange de pratiques, dans les métiers ». (*En l'occurrence il s'agissait de DRH de collectivités locales). *« Vous faites des échanges de pratiques entre jardiniers, ouvriers, administratifs, etc. ? »*. Les DRH se regardent et répondent : *« Ah non. On ne fait pas du tout ça pour les autres »*. Et d'expliquer que l'essentiel du plan de formation pour les autres consiste à rappeler le prescrit, ou à agir sur des attitudes : le dispositif de formation qu'ils apprécient pour eux n'est pas celui qu'ils diffusent dans l'organisation. Je n'ai donc pas rencontré grand monde (à part évidemment les consultants, dont la fonction est de les vanter pour en vendre), pour défendre ces dispositifs du point de vue de leur justesse et de leur efficacité.

L'énigme sociologique est alors : si le management contemporain par les dispositifs fait l'objet d'une critique si partagée, comment comprendre qu'il prospère ?

La réponse n'est pas idéologique : ceux qui défendent les bienfaits de ces dispositifs sont rares parmi les faiseurs de dispositifs. Nous ne sommes pas non plus dans le cas où il y aurait un grand méchant qui dirait : *« je vais mettre des dispositifs partout. Ça va les embêter »*. Les raisons idéologiques ou morales ne permettent pas de répondre à la question : comment se construit cette diffusion des outils qui, pourtant, fait l'objet d'une très vive critique sociale ?

Du coup, nous sommes enclins à poser la question : mais qui est le patron ? C'est d'ailleurs une question que l'on entend souvent quand on a affaire à des salariés en souffrance, ou des salariés en colère, qui nous disent : *« j'aimerais bien savoir qui est le patron. J'irais bien lui dire deux mots ! »*. Le problème, c'est de savoir qui est le patron, c'est-à-dire celui qui serait responsable de

[45] Direction des Systèmes d'Information.

ce mode de management (j'ai oublié de préciser que je vous parle uniquement des grandes organisations ; mes études portent sur les très grosses organisations, et pas sur les TPE, PME). Qui est le patron ou, dit autrement, qui est responsable de la diffusion de ces dispositifs ?

Alors, je vous propose un bref retour sur ce que l'on sait là-dessus. Cette vieille idée du gouvernement par les dispositifs, qu'on connaît bien, a été beaucoup étudiée, après Foucault, dans les sciences politiques : Lascoumes, Bezes, Le Galès… ont beaucoup étudié ça, c'est très intéressant. Et si on regarde ce qui existe dans la littérature sur les dispositifs, on a beaucoup de choses en sociologie, en ergonomie, en psychologie, etc. sur la *réception* des dispositifs. On pourrait dire que c'est l'origine de la sociologie du travail friedmannienne (qui a une telle importance au Cnam !). C'est d'abord une sociologie de la réception du taylorisme, puis du fordisme, puis du toyotisme, etc. Ce qui veut dire, en creux, que nous avons trop peu d'études sur le travail des faiseurs de dispositifs, sauf en ergonomie, et en gestion, à propos du travail des concepteurs. Les études sociologiques sur les cadres les envisagent plutôt comme une catégorie sociale, dont on se demande si c'est un groupe social, ou une classe sociale, ou si c'est une profession. La sociologie des cadres porte peu sur leur activité, mais beaucoup plus sur leur place dans les rapports sociaux. En outre, l'essentiel de la littérature sociologique sur les cadres porte sur les cadres de proximité. Il y a un tropisme vers les cadres de proximité, l'encadrement, le contremaître, etc. À ma connaissance, il existe assez peu de chose sur le travail des faiseurs de dispositifs qui, justement, ne sont pas à proximité du travail.

Alors, je suis partie faire une recherche clinique sur les faiseurs et diffuseurs de dispositifs. Précisons ce que j'entends par « clinique » en sociologie : il s'agit de favoriser l'interprétation que les acteurs sociaux font de « ce qui leur arrive » – au sens d'Émile Durkheim, des faits sociaux qui s'imposent à nous –, en faisant le pari que ceux qui sont touchés par ces faits sociaux en ont une connaissance, ou du moins une expérience. La clinique les associe à l'interprétation de ce qui leur arrive et à la manière dont ils en répondent – c'est-à-dire à l'activité qu'ils déploient. Les outils méthodologiques que je mets en place, sont donc très largement inspirés des méthodes cliniques, qu'elles soient psychologiques ou sociologiques : des entretiens cliniques, des groupes d'analyse des pratiques, l'observation dialoguante (il s'agit de regarder quelqu'un faire quelque chose et lui demander ensuite comment il a fait pour le faire : vous avez l'action visible, et après vous essayez d'accéder à l'activité). J'ai couplé cette approche clinique avec des méthodes plus orthodoxes : grosses enquêtes par questionnaire quantitatif avec Loup Wolff, entretiens compréhensifs dans la Finance avec Valérie Boussard, notamment.

Revenons à notre question : « qui est le patron ? ». Dans les grandes organisations, cette figure a éclaté entre divers acteurs. L'affaire est ancienne et se déroule sur un siècle au moins. Déjà, au début du XX^{e} siècle, Berle & Means notaient que les propriétaires ne pouvaient plus gérer eux-mêmes, « à la main » pourrait-on dire, des grandes organisations. Les firmes étaient capitalistiques, par leur taille croissante, cela imposait de déléguer le travail de gestion à des dirigeants salariés. Ceux-ci n'ont pas les mêmes intérêts que les propriétaires des firmes (les capitalistes). Nous voyons donc une première scission, entre les propriétaires et les dirigeants salariés. Ensuite, les grandes organisations ont toutes des conseils d'administration (ou *boards*), que ce soient des organisations publiques ou privées – avec des administrateurs qui ne représentent pas toujours (ça a été très bien montré) les intérêts des propriétaires. Donc, il y a là encore un jeu entre l'intérêt des propriétaires et l'intérêt des membres du *board*. Depuis peu, sont arrivés, entre les propriétaires et les conseils d'administration, des fonds d'investissement. Ils ne sont pas propriétaires du capital : ce ne sont pas des capitalistes. Mais ce sont des officines qui fédèrent des capitaux pour les réinvestir dans des opérations d'achat et de revente, à visée spéculative. Et ils ont aujourd'hui une influence très grande dans l'encadrement du travail, par exemple en imposant 15 % de retour sur investissement aux salariés ainsi rachetés.

Le patron comme cette figure unifiée (un monsieur, blanc, qui porte un chapeau haut de forme et un cigare et qui donne des ordres aux ouvriers au nom du capital qu'il possède) est de plus en plus

rare : outre que les propriétaires sont mal représentés par des membres du CA et qu'ils confient la direction à des salariés dirigeants non propriétaires, …. on a vu apparaître aussi, au sein de la fonction de direction, ce que j'ai appelé les « planneurs ». Ce sont les descendants des bureaux des méthodes tayloriens. Ça date donc d'il y a au moins un siècle, avec cette invention, dont Robert Castel disait très justement que c'était une « rupture anthropologique » : avoir des gens qui pensent le travail sans le faire, à l'attention de gens qui vont faire le travail, sans le penser. Du point de vue de l'organisation du travail, le taylorisme crée un nouveau type d'encadrement : les ingénieurs de bureaux des méthodes. Ces bureaux, depuis un siècle, se sont diversifiés en moult spécialités. Outre les méthodes (méthodes industrielles, mais aussi les méthodes commerciales, les méthodes informatiques, la qualité…), on trouve maintenant les RH, la communication, le marketing, le contrôle de gestion, la finance, la « conduite du changement »... Ces fonctions se retrouvent presque systématiquement dans les organigrammes des grandes organisations. Mintzberg les appelle les « fonctionnels ». Je trouve que le terme est un peu problématique parce que ce n'est pas sûr qu'ils soient fonctionnels.

Donc, outre l'éclatement vertical de la fonction de direction (le dirigeant délègue aux bureaux des méthodes), cela induit un éclatement horizontal (les bureaux des méthodes se spécialisent). Ce mouvement est doublé, depuis une quarantaine d'années, de l'explosion du marché du conseil : sur chacune de ces spécialités (méthodes, achats, qualité, stratégie, informatique, etc.) se retrouvent des spécialistes du conseil. Enfin, vous avez nos fameux managers de proximité, qui sont toujours là. Mais vous voyez qu'ils ont au-dessus d'eux pas mal de couches de « patronat », pourrait-on dire : consultants, bureaux des méthodes, conseils d'administration et fonds d'investissement.

Les bureaux des méthodes fabriquent et diffusent les dispositifs dont nous parlions précédemment. Le mandat des travailleurs des méthodes, RH, contrôle de gestion, finance, marketing, démarche qualité etc., est observable à partir des offres d'emploi. Il s'avère que leur travail prescrit est assez commun, en dépit de leur éclatement disciplinaire : comme tous les autres cadres, ils doivent optimiser les performances de l'organisation. Mais eux, contrairement aux cadres de proximité, doivent le faire « en plan ». C'est-à-dire qu'ils doivent le faire sur des fichiers *Excel*, sur des *Powerpoint*, en manipulant des symboles, des chiffres et des lettres, qui optimisent en plan l'organisation du travail.

Comme, par ailleurs, les tenants du « réel » accusent ces cadres-là de « planer », j'ai créé le néologisme de « *planneurs* » pour les désigner : ce sont des cadres qui raisonnent en plan et qui sont accusés de planer.

Alors, qui sont ces « planneurs » ? Si l'on regarde leur travail prescrit, ces « planneurs » semblent avoir un travail impossible et indésirable. Pourquoi impossible ? Parce qu'organiser un travail que l'on ne connaît pas, qui est réalisé par des travailleurs qu'on ne peut pas connaître, parce qu'ils sont des milliers et qu'ils sont loin, à distance, c'est difficile, voire impossible. Comment écrire la bonne procédure, faire le bon système d'information, prévoir le bon objectif, les bonnes normes, le bon script langagier sans connaître ce et ceux qu'on encadre ? C'est extrêmement difficile d'ordonner l'activité d'autrui quand on ne connaît pas son activité, ni qui il est.

Vous avez une littérature abondante, qui vient à la fois des militaires et du management, qui fait l'éloge de la proximité dans le management. Or, dans ce cas, par construction organisationnelle et par mandat, ces cadres sont à distance topographique – c'est-à-dire qu'en général ils sont dans des sièges sociaux, dans des tours, dans des bureaux, très loin des lieux de production, que ce soient des supermarchés, des crèches, des hôpitaux ou des usines. Ils sont éloignés physiquement et topographiquement du travail qu'ils encadrent. Ils en sont éloignés aussi organisationnellement, dans la mesure où ils ne sont pas les responsables hiérarchiques de ceux qu'ils encadrent. Ils ne peuvent pas avoir recours à cet argument. Et quand vous regardez l'organigramme, il y a beaucoup de chemin entre ceux qu'ils encadrent et eux. En outre, ils sont à distance temporelle. C'est-à-dire qu'ils doivent faire les plans d'organisation du travail, avant que ce travail ne se déroule. Tout ce que les spécialistes de l'activité nous disent sur l'importance des corrections et erreurs dans l'action, à propos des aléas, de la combinaison des activités… bref, tout ce que les ergonomes ont si bien décrit est là

impossible. Il faut prévoir les choses rationnellement, mais sans intégrer tout ce dont on sait pourtant que cela va arriver (l'aléa, etc.). Enfin, les planneurs sont à distance sociale, puisque majoritairement bac +5. Ils sont, d'une certaine manière, des « marginaux » statistiques dans le monde du travail, du point de vue de leur qualification. Ils encadrent le travail de gens qui sont en général d'un autre milieu social.

En outre, quand vous parlez avec eux, ils vous expliquent (mais ça aussi, c'est vieux comme l'invention des cadres) qu'être cadre, c'est être « entre le marteau et l'enclume ». Ils doivent travailler à optimiser des performances, pour le compte d'un tiers (l'actionnaire dans le privé, ou le gouvernement ou les élus, dans le public), en intervenant dans le travail des autres, le plus souvent pour le rationaliser, l'automatiser, l'intensifier, etc. Dit autrement, bien souvent ces « planneurs » me disent : *« C'est quand même bizarre comme métier. On est là, à mettre la pression à tout le monde, tout ça pour faire gagner plus d'argent à un actionnaire qu'on ne connaît pas »*. Ils situent eux-mêmes leur travail, dans les rapports sociaux, comme un « sale boulot » – l'expression est de Hughes, et elle a été reprise par Richard Sennett à propos du travail des consultants notamment.

Quand on écoute les « planneurs », il s'avère qu'ils sont plutôt critiques du capitalisme, du monde tel qu'il va, pourrait-on dire. Ils sont très inquiets sur le plan écologique et sur les questions d'emploi. Ils ne sont évidemment pas contents qu'il y ait la souffrance au travail quand il y en a. Donc ces « planneurs » disent participer à un travail d'encadrement et d'optimisation de l'activité qui, dans les rapports sociaux, occupe une place qu'ils ne défendent pas idéologiquement. Ce n'est donc pas une place sociale confortable. Leur travail est donc peu indésirable.

Alors, comment font-ils une tâche *a priori* impossible et jugée indésirable ? C'est ce que j'ai essayé de chercher, en commençant par évacuer les explications les plus courantes, et qui, à mon avis, ne sont pas satisfaisantes sociologiquement. La plus courante serait de dire qu'ils sont bêtes et méchants. Cette explication morale et psychologique ne fonctionne pas très bien empiriquement et n'a rien de sociologique Donc, je ne l'ai pas retenue. D'autres disent : « c'est une idéologie ». Ces cadres seraient porteurs d'une idéologie de l'hyper-capitalisme, etc. Ce n'est pas ce que j'ai constaté. En effet, les planneurs ne sont pas convaincus par l'intérêt et les bienfaits du capitalisme néolibéral qu'ils construisent quotidiennement. D'autres disent *:* ils sont « aliénés », « agentifiés », « ils ne pensent plus ». Hannah Arendt est alors citée… Mais ce n'est pas ce que j'ai vu non plus. Je n'ai pas vu des gens complètement dépossédés d'eux-mêmes et incapables de penser. Au contraire.

Alors, d'autres vous disent : c'est simple, ils le font parce qu'ils ont intérêt à le faire. Ils gagnent beaucoup plus d'argent que les autres, ils ont des bureaux confortables, ils prennent assez peu de risques dans le travail. Bref, c'est une bonne place. Dans la société, c'est plutôt une bonne place, c'est vrai. Et, en même temps, ils ont un rapport très ambivalent à leurs conditions de travail. Ils disent : « on est bien payés » mais ajoutent : « on bosse comme des fous ». Donc, « ramenés à l'heure, on n'est pas sûrs d'être mieux payés ». Certains disent même : « on est moins bien payés qu'une femme de ménage ». On entend beaucoup ce genre de phrase. Ils vous disent : oui, on est confortablement assis dans un beau bureau, avec une moquette et une fenêtre avec vue sur Paris, mais on est complètement stressés. Je n'ai pas le temps de développer, mais en ce qui concerne leurs conditions de travail, c'est-à-dire leur intérêt à tenir ce rôle, leur rapport est si ambivalent qu'on ne peut pas dire : « *c'est évident. Ils ont intérêt. Donc, ils sont comme ça* ». L'explication purement utilitariste ne tient pas.

Il faut donc aller voir aussi leur intérêt pour ce qu'ils font, leur attachement à leur propre activité. Et là on n'est pas déçus, parce qu'effectivement ces cadres ont généralement un investissement horaire extrêmement élevé, travaillent sans compter. Ils travaillent beaucoup. Il y a une norme sociale dans ce milieu-là qui est de se vanter de travailler beaucoup, de passer des nuits blanches, de sacrifier ses vacances, de partir en week-end avec son Smartphone. Et, effectivement, leurs agendas sont assez pleins. Ce n'est pas discursif. Il y a aussi une réalité qui est : ils travaillent beaucoup, bien au-delà de leurs obligations légales et contractuelles.

Ainsi, ils ont un travail impossible et indésirable, et pourtant, ils travaillent énormément. C'est étonnant. Alors je suis allée regarder un peu leur activité.

Un mot sur ce concept : j'emploie le mot *activité*, au sens de l'ergonomie francophone, et utilisé aussi en psychologie clinique. Mais je reste sociologue : j'essaye de regarder justement comment l'activité est prise dans du social, nécessairement. Elle est toujours sociale. En m'appuyant sur une revue de littérature, que corroborent les études empiriques, on pourrait dire que toute activité est à la fois profondément débitrice d'une histoire (dans le corps, les techniques du corps – dont parle Marcel Mauss –, mais aussi dans le langage, les lieux, les institutions, etc.). On ne part jamais de rien et l'histoire est déterminante dans le déploiement de l'activité. Mais il n'y a pas que l'histoire qui détermine ce que nous faisons : il y a aussi les rapports sociaux : être salarié ou clandestin ; être homme ou femme ; être blanc ou noir ; être aristocrate ou prolétaire, etc… joue aussi dans le déploiement de l'activité. Tous ces rapports sociaux institutionnalisés, fixent des épreuves – comme dirait Boltanski. Ils sont aussi déterminants de ce qu'on peut faire ou pas et de la manière de le faire. Puis, comme l'ont montré les interactionnistes, des ergonomes et des psychologues du travail, on voit aussi que les contextes déterminent le déploiement de l'activité, et notamment les interactions que je peux avoir avec des hommes, mais aussi avec des objets, des artefacts, etc. Il y a une marge de liberté dans ces rencontres. En revanche, il y a une détermination sociale à la possibilité même de ces rencontres. La contingence de l'activité liée aux relations que j'ai avec les hommes et avec les outils est elle-même déterminée par la situation qui offre (ou non) d'être en relation avec certaines personnes et certaines choses

Vous allez me dire : si on est déterminés par l'Histoire, les rapports sociaux et le contexte, c'est qu'il y a une multidétermination. Oui, il y a une multidétermination, et c'est d'ailleurs ça qui fait qu'il y a une certaine indétermination de l'action. On ne peut pas dire que nous sommes complètement surdéterminés par l'histoire, les rapports sociaux ou les contextes. C'est précisément parce que ces trois grandes coordonnées sociales ne poussent pas toutes l'action dans un sens univoque et irrémédiable, qu'il faut élaborer une réponse face à leurs tensions. L'élaboration de cette réponse, je l'appelle *l'activité.*

Si vous êtes d'accord avec ce petit schéma théorique, l'activité des « planneurs » peut être observée comme étant à la croisée de déterminants historiques, institutionnels et contextuels. Du point de vue historique, ils sont les descendants des méthodes tayloriennes, avec tout ce que ça veut dire du point de vue des formations, des habitus, des outils, des traditions, etc. Du point de vue des rapports sociaux, ils sont entre l'enclume et le marteau. Ils ont de bonnes conditions de travail, ce sont des gens qualifiés, moins précarisés que les autres salariés. Leurs places se jouent dans un espace professionnel et marchand : celui des « outils de gestion ». C'est-à-dire que, quand vous êtes consultant, il faut vendre des dispositifs ; quand vous êtes directeur des ressources humaines, vous avez tendance à les acheter, etc. Il y a un rapport social marchand très fort. Et du point de vue du contexte, ce qui est intéressant à noter, c'est que les planneurs ont une socialisation très restreinte. D'abord, ils travaillent beaucoup. C'est-à-dire qu'ils passent l'essentiel de leur vie éveillée sur leur lieu de travail, qui est lui-même occupé par des planneurs. Ils sont donc regroupés entre eux. Et, quand vous les interrogez sur leur socialisation hors travail, outre le fait qu'ils ont très peu de temps, ils vous expliquent : *« On a des copains. La marraine de mon fils, c'est quelqu'un qui a fait de la finance avec moi. Et puis son parrain, c'est quelqu'un qui faisait du marketing dans l'école de ma femme ».* Les planneurs se marient entre eux et ont une socialisation très limitée à leur espace professionnel. Cette endogamie n'est pas spécifique aux planneurs : c'est exactement comme les ouvriers ou… les chercheurs, par exemple ! Il n'y a rien d'original là-dedans. Dans le cas des planneurs, ils sont, à la fois dans le travail et dans leur lieu de vie, à distance des autres groupes sociaux et professionnels, qu'ils encadrent pourtant. Ils sont à distance d'une grande part de la société par leur mode de vie. Ainsi, les seuls prolétaires qu'ils voient dans une journée… c'est sans doute le livreur de sushi qui vient le midi leur apporter leur plateau.

Compte tenu de cette situation sociale, quelle activité déploient-ils ? Comment est-ce qu'ils rendent leur travail possible et désirable ?

Ce qui rend leur travail possible, c'est qu'en fait ils ne fabriquent pas des dispositifs : ils adaptent des dispositifs standards. Le travail prescrit d'un planneur consiste à adapter des dispositifs standardisés à leur organisation. Par exemple la GPEC[46], un ERP, du marketing viral, une méthode de *benchmarking*, du *Lean Management*, toutes ces choses qu'on peut acheter au supermarché du management. On prend le produit *Lean Management* et on l'implante dans son organisation. Donc, les planneurs n'inventent pas les dispositifs. Ils prennent des dispositifs standards. Ils les mettent en œuvre en suivant une méthode qui est elle-même standardisée et pré-écrite. Ces modes d'emploi des méthodes instaurent une taylorisation du travail des planneurs. Prenez n'importe quel cas (l'informatique, les RH, le *Lean Management*, etc.) : des jeunes font un travail répétitif sous contrainte de temps (par exemple, faire des cahiers des charges fonctionnels, ou un recueil des besoins d'information, des descriptions types de fiches de poste, etc.) Ils font un travail très taylorisé. Leurs réalisations sont ramassées par un « chef de projet », ou un « chef de mission », ou encore « un responsable de *deal* », qui rend des comptes au niveau politique.

Il y a donc trois niveaux : le niveau politique, le niveau chef de projet et le niveau junior - dans le conseil, on appelle ça les « crunchers », les gens qui font des additions et des calculs hypersophistiqués, mais vraiment très répétitifs et sous contrainte de temps, sans forcément savoir ce qu'ils manipulent d'ailleurs. Donc, on a un travail d'organisation en miettes, très taylorisé, dans lequel les normes de carrière sont elles-mêmes partagées. Quand vous demandez à un planneur : *« qu'est-ce qu'il faut faire pour réussir dans votre métier ? »* apparaît très explicitement la norme qui est de « ne pas poser de questions ». Il faut être obéissant, surtout quand on est junior. Il faut accepter de faire ces tâches répétitives sous contrainte de temps sans « la ramener » et surtout ne jamais rappeler à quoi réfèrent les chiffres qui sont manipulés. D'une certaine manière, la taylorisation du travail des rationalisateurs permet de le faire, chacun ayant un petit bout d'une tâche bien découpée.

Si l'on comprend, donc, comment ce travail est rendu possible par la taylorisation, reste à comprendre comment ils peuvent le trouver désirable. Alors, je les ai écoutés et c'est eux qui m'ont soufflé l'hypothèse. Très souvent, dans les échanges de pratiques, comme dans les entretiens cliniques, arrive un moment où les planneurs vous disent : *« c'est tellement rigolo », « je m'éclate », « on se marre »,* etc. C'est d'ailleurs l'argument principal qu'ils donnent lorsque je leur dis : *« c'est étonnant : vous êtes bac+5, et vous travaillez plus qu'un ouvrier du début du XIX^e^ siècle. Vous savez qu'il y a un Code du travail. Vous êtes à 100 heures par semaine, et en plus vous trouvez ça bien. Expliquez-moi, c'est bizarre. On pourrait penser que compte tenu de votre niveau de qualification, vous ayez le pouvoir de travailler moins ».* Et là, après avoir souri et réfléchi, ils répondent presque systématiquement : « *oui, mais je suis pris au jeu ». « Il faut que je finisse le projet ». « On va gagner ». « On veut remporter une mission ».* Ils vous font référence au jeu, à un rapport ludique à leur tâche.

Cette hypothèse m'a intéressée parce que, comme beaucoup de sociologues du travail, j'ai été marquée par les textes de Donald Roy. Ce sociologue des années 1950, aux États-Unis a écrit un très beau texte sur la manière dont des ouvriers dans la métallurgie, qui avaient un travail répétitif sous contrainte de quotas, arrivaient à faire de leur activité, pourtant pas très rigolote, un jeu. Ça a été étudié dans la même usine, vingt ans plus tard, par Michael Burawoy. Avec une grille d'interprétation marxiste, il a montré que fabriquer des jeux dans le travail était certes un moyen de rendre le travail supportable, mais en même temps, que le jeu consistant essentiellement à battre des scores – ses propres scores, le score contre l'horloge, le score contre le voisin, contre le contremaître, etc. – amène à une augmentation des cadences, et donc accroît l'exploitation. J'avais ces textes dans l'oreille. Et je me suis dit : au fond, peut-être qu'il se passe la même chose avec ces cadres dont le travail est taylorisé autant qu'ingrat. Peut-être est-ce qu'ils réussissent, pour arriver à le faire, à transformer leur tâche en activité ludique.

Il y a quatre principaux indices qui permettent de soutenir cette hypothèse.

[46] Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le premier, c'est que la temporalité de leur travail est scandée par des débuts et des fins de mission, de projet, *deal,* etc. Elle offre la possibilité de dire à la fin qui a gagné et qui a perdu, sans que les perdants soient exclus du jeu : ils peuvent rejouer. Donc, on pourrait dire qu'il y a une temporalité en parties.

Ce qu'ils expliquent également, quand je les pousse en demandant : « *quel est le plaisir de votre travail ? Comment vous vous en sortez,* etc. ? », c'est que, comme leur travail consiste à manipuler des symboles, des chiffres et des lettres, à haut niveau, avec quand même une contrainte de temps, ils disent : *« c'est jouissif parce que, vous voyez, il faut combiner des choses. C'est intéressant.* Et très vite ils se mettent à comparer : *c'est comme une partie d'échecs, c'est comme un Rubik's cube, c'est comme un immense jeu de mots croisés ».* Le plaisir à manipuler des symboles, à leur donner sens et à les ordonner de façon même esthétique (il y a aussi des critères de beauté). Il peut y avoir une jouissance dans la manipulation de symboles, à partir du moment où c'est un but en soi : du « play ».

La métaphore du jeu revient aussi systématiquement, notamment au niveau politique, lorsqu'il y a de la compétition, chez les consultants, les intermédiaires financiers, mais aussi entre directeurs des grandes organisations. *« Il faut niquer la DRH ». « Passer devant la DSI ». « Contourner le contrôle ».*

Il y a un jeu agonistique aussi (« game »). Pour citer par exemple une femme, qui est responsable des fusions-acquisitions dans une grande industrie pharmaceutique qui me dit : *« moi, j'adore les comités de direction parce que c'est la cour de récré ».* Elle dit avec une jouissance visible : *j'adore, parce qu'on se bagarre, on tire la couverture à soi, on fait des alliances ».* Donc, on est là dans le registre de l'*Agon,* comme dirait Caillois, c'est-à-dire de la compétition, où il s'agit de gagner des parties.

Je vais m'arrêter là. Merci beaucoup pour votre écoute. Je suis à l'écoute de vos questions. Merci.

Débat avec la salle

Jeanne Thébault : merci beaucoup pour cette présentation. La parole est à salle. Vous avez des questions ? On a du temps.

Isabelle Deman (consultante) : j'aimerais savoir à quel type d'entreprise vous avez eu affaire. Vous avez dit « grand groupe », mais est-ce qu'il y a un secteur particulier ? Parce que, moi, je travaille avec de plus petites entreprises, voire avec certains grands groupes, mais je ne retrouve pas uniquement des planneurs au niveau des cadres. Donc, sur quel type d'entreprises, quels secteurs d'activité est-ce que vous avez travaillé ? Vous avez parlé de la finance. Est-ce que c'est propre à la finance, cette catégorie de cadre ? Ou bien est-ce qu'on la trouve dans d'autres secteurs également ?

Marie-Anne Dujarier : je ne suis pas sûre d'avoir compris votre question quand vous dites que dans votre expérience vous voyez aussi d'autres cadres. Moi aussi, je vous rassure. Il y a toujours des cadres de proximité. Je n'ai pas eu le temps d'en parler. Mais ces cadres de proximité sont complètement doublés par ces dispositifs, qui s'imposent à eux, qui s'imposent à leur équipe – on pourrait dire par-dessus leur épaule. Et les cadres de proximité ne sont pas amis avec les « planneurs ». Ils sont souvent assez en colère, en fait. Mais je ne suis pas sûre d'avoir compris, quand vous dites que, dans de grandes organisations, vous n'avez pas vu de planneurs ; ou vous avez vu d'autres genres de cadres, ou… ?

Isabelle Deman : je vois d'autres genres de cadres. Et quand on parle d'utilisation de dispositifs prêts à l'emploi en quelque sorte, on se rend compte que ce mode de fonctionnement fonctionne de moins en moins justement. Et donc, les entreprises ont plutôt tendance maintenant à vouloir adapter vraiment à leurs propres particularités et modes de fonctionnement, etc. Elles ne me semblent plus trop dans la recherche de dispositifs prêts à l'emploi.

Marie-Anne Dujarier : puissiez-vous avoir raison ! Mais ce n'est pas ce que j'ai observé. Je ne parle pas des petites entreprises, et je pense que c'est très différent. L'observation que je fais, c'est au contraire que les dispositifs migrent d'une organisation à l'autre, par le biais du conseil notamment ; des consultants qui vendent des produits standards. Vous regardez une plaquette de consulting : ils ont tous la même chose en fait. Ça porte parfois des noms un petit peu différents. Il y a une grosse littérature sociologique qui explique pourquoi les dirigeants achètent ces produits standards. C'est notamment des Américains qui ont travaillé là-dessus. Et ils expliquent, pour reprendre une phrase de Keynes, qui dit « *il vaut mieux avoir tort avec tout le monde, que raison tout seul* ». Cet argument vaut pour un dirigeant d'une organisation, qui ne peut pas gérer « à la main » (comme ils disent eux-mêmes). Il a besoin de dispositifs qui rationalisent. Lorsque vous gérez de la masse, évidemment il y a besoin d'un dispositif. Et c'est beaucoup plus logique, du point de vue de l'activité du dirigeant, d'avoir recours à un produit standard que tous les collègues ont aussi (c'est-à-dire tous les employeurs potentiels, tout votre espace social et professionnel), de faire en gros la même chose qu'eux, plutôt que d'aller dire : *« Moi, je suis patron d'une multinationale. Mais je ne vais pas faire comme tout le monde. Je ne vais pas faire de gestion prévisionnelle des emplois. Je ne vais pas faire d'entretien annuel d'évaluation. Je ne vais pas faire des plans de formation. Je ne vais pas mettre un ERP. Je ne vais pas mettre du* Lean Management. *Je ne vais pas mettre du QTM*[47]*. Je ne vais pas mettre du Kaizen. Je ne vais pas mettre tout ça, je vais inventer mes propres dispositifs… ».* Pour ma part, je n'ai pas rencontré d'entreprise où ce serait le cas. Mais elle existe peut-être. Et alors là, je veux aller la voir ! Je veux l'adresse. Je suis sérieuse, parce que ça serait très intéressant de voir comment ils font alors.

C'est vraiment une question de taille. Ce qui est frappant, c'est que ces dispositifs sont à la fois dans le privé (dans l'industrie pharmaceutique, la finance, les banques, les supermarchés, la restauration),

[47] *Quantitative Trust Management*.

mais aussi dans le public (les conseils généraux, les ministères, les hôpitaux publics). Enfin, ce qui est très frappant, c'est que vous entendez les mêmes mots, vous voyez les mêmes dispositifs migrer d'une organisation à l'autre. Par exemple, le *Lean Management* dans les tribunaux de Paris : ce n'est pas anodin d'importer le *Lean Management* pour traiter la question de la justice. Il faut voir comment ça transforme le travail des magistrats, leurs temporalités évidemment, mais aussi la manière même de rendre la justice. Faire du jugement un flux. Et ce n'est pas une exception. La migration de ces dispositifs de gestion est vraiment frappante dans tous les secteurs d'activité, dans les grandes organisations.

Corinne Creumer (consultante) : je voulais avoir votre définition du *Lean Management*, parce qu'au fond le *Lean Management*, comme il est appliqué dans les organisations (ce que j'en ai vu en tout cas), ce n'est pas en fait l'objectif premier du *Lean Management*, qui doit inclure les acteurs, ceux qui produisent et le client. Vous avez peut-être une définition différente ?

Marie-Anne Dujarier : je n'ai pas de définition du *Lean Management*, à part celle qui est donnée de manière « indigène », par ceux qui le promeuvent. Le *Lean Management*, c'est une manière d'optimiser la performance de l'organisation, qui prend évidemment des formes distinctes selon que l'on est chez Renault ou dans le tribunal de Paris – mais quand même les principes sont les mêmes, sinon ce ne serait plus le *Lean Management*.

Corinne Creumer : c'est un ensemble de processus qui visent à optimiser, à faire un R.O.I. (*Return on investment*), mais les acteurs sont importants. Et il y a de la co-construction avec les acteurs normalement, et il y a de la co-construction *versus* le client, ou ce qu'on n'appelle pas encore le client dans le public. Donc, je suis un peu étonnée.

Marie-Anne Dujarier : c'est une question intéressante, celle de l'association des utilisateurs des dispositifs à leur fabrication.

Corinne Creumer : j'ai une vision systémique de l'entreprise. J'accompagne les grands groupes. Et je travaille parce qu'il manque justement l'accompagnement du changement. Tout ce qu'on décrit là, ce sont juste des outils, mais il manque l'accompagnement du changement. Et cet accompagnement du changement se construit avec les acteurs. Sinon, si on fait une analyse de la valeur, elle est effectivement comme vous l'avez évoquée tout à l'heure, extrêmement minable, et *versus* le client final et les acteurs. C'est ma vision de la chose en tout cas.

Marie-Anne Dujarier : on est d'accord parce que la conduite du changement, c'est LE dispositif d'enrôlement par excellence. Pour moi, c'est vraiment le principal.

Corinne Creumer : l'enrôlement pour vous, c'est quelque chose de positif, ou… ?

Marie-Anne Dujarier : c'est de faire en sorte que les gens jouent les rôles qui sont prévus par les dispositifs.

Corinne Creumer : donc, ils jouent les rôles, mais ne sont jamais acteurs, dans votre définition, c'est ça ?

Marie-Anne Dujarier : si, parce que précisément dans les dispositifs d'enrôlement – et ça, c'est vieux comme le management participatif – on s'est aperçu que ça fonctionnait mieux si on faisait participer à la fois les salariés et les consommateurs…

Corinne Creumer : je l'ai vu, et parfois on n'en tenait pas compte. Mais, quand on en tient compte, il y a une vraie valeur ajoutée. C'est dommage d'ailleurs parce qu'on ne fait pas l'analyse de la valeur dans les entreprises, c'est ça le problème. C'est un autre débat, je pense...

Marie-Anne Dujarier : non, c'est le même. C'est le même, parce qu'en fait la question que vous posez touche à la manière de concevoir les dispositifs. Il y a une énorme littérature ergonomique et gestionnaire là-dessus, qui converge pour dire : quand les concepteurs et les innovateurs fabriquent des dispositifs sans faire participer les utilisateurs, ça fonctionne beaucoup moins bien.

Corinne Creumer : c'est ça. Il faut travailler avec la tête des organisations, sinon ça ne marche pas. Il faut convaincre le *top management* et la direction pour que ça fonctionne comme ça. Vous avez raison.

Marie-Anne Dujarier : ce n'est pas ce que je dis…

Corinne Creumer : non, en effet vous n'avez pas dit ça…

Marie-Anne Dujarier : sur les processus d'innovation, ergonomes et gestionnaires convergent pour prescrire l'association des utilisateurs de ces dispositifs à leur fabrication. Et, de fait, les dirigeants et les planneurs mobilisent l'argument de la participation. Ça a été depuis les années 1970, le fameux management participatif, avec les salariés. Et maintenant, on parle de « *customer empowerment* », c'est-à-dire, en fait, de management participatif des consommateurs, pour les associer aux innovations du côté de la consommation et surtout de la coproduction. Il y aurait une analyse critique à faire de cette participation : est-ce qu'elle produit ce qu'elle promet ? C'est ça la question. Par exemple, il fut une époque où la participation était brandie au nom de la démocratie au sein du travail : c'étaient les lois Auroux, etc. On en est un peu revenus. Auroux lui-même, qui était dans cet amphi il n'y a pas si longtemps, disait : « *en effet, ça n'a pas marché comme on l'espérait* ». Donc, il faut savoir quelles sont les visées de cette participation. Est-ce qu'elles sont strictement utilitaristes, comme vous le suggérez – pour que ça marche, il faut les faire participer ? De ce point de vue-là effectivement, il y a cette participation qui est recherchée pour améliorer la conception des dispositifs.

Corinne Creumer : pas seulement ! Aussi le bénéfice des acteurs, dans la courbe justement de la valeur. C'est-à-dire qu'ils ressentent eux-mêmes leur participation, et qu'elle peut être bénéfique. Et ils peuvent donner du sens à leur travail, en participant. C'est dire que c'est tout un travail en amont qui doit se faire.

Marie-Anne Dujarier : peut-être que notre débat porte sur la notion de valeur. Je ne sais pas de quelle valeur vous parlez. Parce qu'il y a le président qui parle de la valeur travail, d'autres qui parlent de la valeur actionnariale. C'est effectivement un débat de valeur. C'est un débat axiologique, on est bien d'accord.

Fabrice Rosier (ergonome) : j'avais une petite remarque et une question. La remarque, c'est quand vous présentez « qui est le patron ? », est-ce que vous y associez aussi client, patient, etc. ? Et puis la deuxième… je viens de l'oublier. Elle va revenir avec votre réponse, je pense.

Marie-Anne Dujarier : je n'y avais jamais pensé, effectivement. Parce qu'ils ne sont pas du tout dans la figure patronale, à mon avis. Il existe, effectivement, depuis un certain nombre d'années, le discours selon lequel, en fait, le salarié ne travaille pas pour son patron, il travaille pour son client – le client qui a été fait « roi »… ce qui ne cesse de m'étonner, d'ailleurs, dans un pays démocratique comme le nôtre. Mais c'est intéressant : quelle est la caractéristique d'un roi ? C'est qu'il a des sujets et que lui-même est hors du droit commun. Donc, cette métaphore (parce que j'ose croire que c'est une métaphore) est quand même lourde, elle est importante. De là à en faire un patron, je ne pense pas. Je ne vois pas du tout comment ça pourrait être le patron, sauf par cette rhétorique qui ferait croire aux salariés qu'ils sont embauchés par leurs consommateurs, ou les citoyens qui bénéficient de services publics. Ça me paraît être une figure rhétorique, non vérifiée. Ce ne sont pas des patrons. Moi, quand je vais à l'hôpital, je n'ai pas l'impression d'être le patron de quoi que ce soit.

Fabrice Rosier : j'ai retrouvé ma deuxième question. Je suis très satisfait d'être présent, parce que ça fait de longs moments que je me pose la question de cette typologie de « planneur » que vous évoquez et qui me satisfait. Mais, néanmoins, ce qui m'inquiète ou m'interroge, c'est que vous parlez de jeu, dans le plaisir, ou dans l'intérêt qu'on y porte. Et le jeu, j'essaye de le déporter à quand j'étais enfant : c'était une construction, une évolution de mon être, etc. J'étais dans le « non sérieux », je dirais. Est-ce à dire que, quand ces personnes jouent, ça a une portée non sérieuse, et que les effets que ça peut produire ne sont pas importants ?

Marie-Anne Dujarier : merci pour votre question parce que je n'ai pas eu le temps d'en parler, et, en fait, c'est fondamental. Je vais commencer par vous contredire pour aller dans votre sens, ensuite. Ce qui fait que le jeu est jeu, c'est qu'il est sérieux. C'est le paradoxe du jeu, c'est qu'un jeu, c'est sérieux. C'est-à-dire que si vous commencez à vous apercevoir que les billets de banque sont faux, ou que c'est complètement absurde de taper avec une raquette dans une balle ou quoi que ce soit, si vous ne prenez pas au sérieux la règle du jeu, il n'y a plus de jeu. C'est ce qui fait d'ailleurs que c'est si facile de sortir du jeu. Ce qui fonde le jeu (il y a pas mal d'écrit là-dessus), c'est la règle du jeu.

Et la règle du jeu crée un hors-jeu. Et c'est là que je vais être d'accord avec vous. Ce qui est très important dans le cas des planneurs, c'est que ce hors-jeu met effectivement en dehors de leur champ de connaissances, toute une partie du monde – et notamment des effets concrets, matériels, sociaux, existentiels, des plans qu'ils fabriquent. Cette mise hors-jeu de ce que les autres appellent « le réel », est la règle du jeu fondamentale du métier de planneur. Celui qui « la ramène », c'est-à-dire celui qui ramène dans le jeu des éléments du réel, est immédiatement sanctionné professionnellement. La mise hors-jeu des effets matériels, sociaux et existentiels, des plans, est la règle du jeu qui fonde l'activité et les carrières des planneurs. Pourquoi ça fonde l'activité ? Ça, ils vous l'expliquent très bien. Parce que c'est beaucoup plus facile, infiniment plus facile et rapide de manier des chiffres et des concepts, que d'aller se cogner à l'activité réelle. Et, en plus, c'est plus « marrant », puisque le maniement de ces abstractions procure, comme j'ai essayé de l'expliquer tout à l'heure, une dimension ludique. Donc, il y a à la fois un côté fonctionnel à cette mise hors-jeu d'une partie du réel, c'est une dimension fonctionnelle qui leur permet de trouver du plaisir dans leur travail, de le rendre possible. Et simultanément, cette mise hors-jeu du réel est une norme sociale. Ce n'est pas un fait psychologique, c'est une norme sociale, la norme de construction des carrières.

Je vous donne un exemple, parce qu'il y en a qui ne me croient pas, dans la salle. Extraits de l'entretien : c'est une femme qui m'explique qu'elle est chargée du développement dans une industrie ; et le développement, ça consiste à racheter des boîtes. Et elle me dit : *« C'est rigolo. Aujourd'hui, on a racheté une boîte en Colombie. C'est rigolo, on va bientôt mettre des gilets pare-balles »*. Alors moi, je prends le truc au sérieux, et je dis : « *vous y avez été ? C'est dangereux ? »* Elle me dit : « *Mais non, on n'y va pas ! »* Dans le même entretien, je lui demande : *« est-ce que vous connaissez les gens dont vous encadrez le travail ? »* Elle dit : « *ah oui, très bien : ma secrétaire, ma stagiaire, mon assistante… on se connaît très bien, on s'entend très bien, on se fait la bise le matin, etc. »*. Et quand je lui dis : *« mais vous connaissez le travail des gens dont vous avez racheté l'entreprise ce matin ? »,* elle me dit : *« et non, ça, on s'en fout »*. Je lui dis : *« vous influez sur ce travail, vous avez une action sur ce travail ? »*. Elle me répond : « *ah non, non. Moi, ce n'est pas du tout mon affaire »*. Et puis, un quart d'heure après, au cours de l'entretien, elle dit : *« cette boîte, il y a 4 000 personnes. Il faudra la mettre au carré parce qu'en fait ils ont besoin de n'être que 1 000 »*. On voit bien que, dans sa représentation, il y a un côté ludique a remporter l'affaire, parce qu'ils étaient en concurrence pour acheter cette entreprise. Elle a remporté le *deal*, elle est super contente. De cette entreprise, elle n'en a qu'une vision chiffrée, c'est une « boîte » avec 4 000 personnes, qui fait tel retour sur investissement, qui a tel *asset*, etc. Dans son monde, il n'y a pas l'idée qu'elle joue un rôle dans le fait de racheter une entreprise et de passer de 4 000 à 1 000 personnes, en Colombie. Elle ne distingue pas vraiment la dimension matérielle et concrète de son rachat.

Les psychologues vont dire : « *c'est défensif »*. Sur les stratégies de défense, il y a un très beau texte qui va dans ce sens-là de Dominique Dessors sur les stratégies par la candeur et la naïveté : c'est-à-dire, je fais l'idiote, je fais semblant de ne pas savoir, etc. Je ne suis pas psychologue, donc je ne m'aventurerais pas à discuter, même si je connais bien, notamment les travaux de Dejours, etc. Mais, dans ce cas, je ne sais pas de quoi ils se défendraient, parce qu'ils ne sont pas attaqués. Dans la théorie de Dejours, les stratégies défensives sont fondées sur l'évitement de la peur. Ces planneurs n'ont pas peur, ce n'est pas la peur qu'on peut voir chez l'ouvrier du bâtiment, du nucléaire,

etc. Ils ne sont pas menacés directement, physiquement de tomber, de se blesser, etc. Quand on leur demande *quel est le plus grand risque que vous voyez dans votre travail ?*, c'est la perte de sens qui vient en premier. On pourrait dire peut-être que ça serait une stratégie de défense, face au risque de perdre le sens du travail. Ou la honte.

En tout cas collectivement, ils fabriquent une règle du jeu qui permet de ne pas être face à ces problèmes de conscience. C'est moral, et c'est surtout pratique, parce que c'est très compliqué. Si on commence à prendre au sérieux le travail des 4 000 personnes en Colombie, c'est plus long d'acheter la boîte ; et on perd le *deal*, etc. Donc, il y a un côté très fonctionnel aussi, à réduire la réalité à une somme de chiffres.

En tout cas, leur travail est taylorisé. Vous savez comme moi que, quand on taylorise quelque chose, on peut faire le travail sans réfléchir à la globalité. On n'est pas obligé, mais c'est possible de le faire comme ça. Alors il y a des gens qui sortent du jeu. Moi, j'en ai vu pas mal. Des gens qui font des reconversions, qui essayent de passer à l'opérationnel, etc. On pourrait dire qu'il y a deux raisons, parmi celles que j'ai vues, de sortir du jeu. Il y a ceux qui sont dans le *bore-out*, et ceux qui sont dans le *burn-out*. *To bore*, en anglais, c'est s'ennuyer. Donc *le bore-out*, c'est mourir d'ennui. Ça, c'est surtout les jeunes qui font ce travail répétitif, sous contrainte de temps et qui disent : » *moi, j'ai fait bac+5 ou 6 ou 7, et je suis là à faire des additions toute la journée. Je m'embête ».* Ils disent : *« je meurs d'ennui. Et en plus c'est 10 ou 12 heures par jour ».* Donc ils disent : *« moi, j'ai envie de faire des choses intéressantes, concrètes, utiles ».* Et ils sortent en disant : *« je ne veux pas mourir d'ennui ».* Les plus âgés, ceux qui sont chefs de projet, la couche intermédiaire, eux c'est en général des ruptures de carrière plus difficiles à faire parce qu'on arrive à un âge où il y a des enfants, le crédit de la maison, etc. mais se joue la question du sens, qui quand même frappe à la porte tous les matins, et se joint à un épuisement professionnel. Donc là ils vous disent : *« j'ai arrêté parce que j'allais péter un câble ».* Ou » *je me suis retrouvé à l'hôpital avec une migraine comme ça ».* Ou *« mon dos a lâché ».* Il y a un truc qui lâche, qui est une sorte d'alerte. Et là, certains décident de sortir du jeu. Et quand ils sortent du jeu, c'est en général assez radical. Ils sortent vraiment, ils font vraiment autre chose. Il faut des conditions sociales pour le faire aussi. Ce n'est pas que psychologique. Parce que quand même « planneur » ça paye bien, surtout à ces âges-là. Et changer complètement de vie à 35, 40 ou 45 ans ce n'est pas possible pour tout le monde.

Fabrice Rosier : **«** l'expansion virtualisante » – je ne trouve pas mieux – des rapports sociaux, est-ce que ça ne favorise pas ce que vous êtes en train d'expliquer, dans ce jeu ? On est un peu déconnectés du réel, et ce virtuel le favorise. Est-ce que, dans le futur, on ne va pas être de plus en plus dans ce mode-là ?

Marie-Anne DUJARIER : concernant le futur, il faut aller voir la dame qui a une boule de cristal, parce que, moi, j'ai laissé la mienne à la maison. Je n'ai aucune idée du futur. Ceux qui travaillent sur le virtuel, opposent au virtuel non pas le réel, mais plutôt l'actuel. C'est-à-dire l'actualité, la présence, la coprésence qui serait là. Mais c'est vrai que le fait qu'on soit dans un rapport social sans relation, c'est-à-dire le fait que nous, en tant que travailleurs, en tant que consommateurs, on nous dise quoi faire, comment le faire, pourquoi le faire – puisque les dispositifs d'enrôlement prétendent donner du sens… Donc, on nous dit quoi, comment, pourquoi ; et on ne nous le dit pas en face. On nous le dit *via* des dispositifs, *via* des choses : des tableaux de bord, des systèmes d'information, des discours managériaux, etc. La résistance à ça, c'est-à-dire l'actualité de la résistance, l'actualité du répondant qu'on pourrait avoir, est compliquée – parce qu'on ne peut pas le prendre par le collier en disant : « *ça ne va pas ta procédure, elle est nulle ».* On ne peut pas faire ça. Alors qu'on peut le faire avec éventuellement un responsable d'encadrement de proximité, au quotidien. Si une prescription, un contrôle fait par un responsable d'encadrement de proximité, ne convient pas à la situation actuelle, on peut toujours discuter. Enfin on peut espérer. Vous allez me dire : *« ça dépend du responsable d'encadrement, etc. »,* mais il y a une possibilité quand même. Là, on ne peut pas discuter parce qu'on ne sait même pas qui c'est. Il y a une forme d'impersonnalisation de la prescription de l'encadrement, qui rend les rapports sociaux au travail un peu plus délicats, parce que, pour résister à des choses qu'on trouve mal faites, ou injustes, ou ex-

cessives, etc., il faut trouver d'autres stratégies que simplement le conflit au jour le jour, sur la manière de faire. Vous connaissez très bien ça en tant que consommateurs. À chaque fois que vous avez affaire à un dispositif que vous trouvez dysfonctionnel, que ce soit un site Internet, une borne d'enregistrement aéroportuaire, ou un *self scanning*, etc., vous voyez bien que c'est difficile de discuter de la qualité de la prescription. Vous êtes face à un objet, c'est indiscutable. Alors, je n'en ai pas parlé, mais il y a plein de stratégies de résistance à ça, qui vont du retrait au ludisme, en passant par la sortie du système. Mais, pour l'instant, le rapport de forces est plutôt en faveur des faiseurs de dispositif.

Serge Volkoff (CEE, Creapt) : au moment où j'ai demandé le micro, tu t'es mise à répondre par avance un peu à une partie de ma question, en répondant à une autre. Mais, néanmoins, je vais quand même la poser : c'est la question des histoires et des parcours de ces personnes. Tu l'as abordée à propos de ceux qui lâchent prise à un moment donné pour diverses raisons. Mais quand même, on est tenté de se dire que la manière dont tout cela fonctionne doit dépendre, au moins, pour chacun d'eux, de ce qu'ils ont pu vivre avant dans leur vie professionnelle – s'il y a eu une vie professionnelle antérieure ; peut-être qu'ils sont arrivés là-dedans directement à la sortie de leurs études, qui elles-mêmes les fléchaient un peu vers ce genre du travail, ou du moins au cours desquelles ils se sont fléchés eux-mêmes vers ce genre de travail. Donc, première question : est-ce qu'il y a des primo arrivants là-dedans ? Ou des gens qui sont passés par autre chose, et, si oui, quelle est l'autre chose ? Et est-ce que c'est indifférent ? Est-ce que le fait d'avoir, par exemple, été directement trempé dans le réel, est de temps en temps importé à l'intérieur des réflexions qu'on peut faire sur son travail actuel ?

Même chose pour la suite, tu as commencé à l'aborder, mais que deviennent-ils après ? Et là, une des questions que je me posais, c'est : est-ce que, dans ce genre de métier, comme d'ailleurs dans la plupart des professions où une taylorisation est passée, on ne devient bon qu'à ça ? Bon qu'à ne faire ça, comme disait je ne sais plus quel écrivain[48] ou chanteur : *« je suis écrivain parce que je ne saurais rien faire d'autre »*. Est-ce qu'à l'inverse, on est comme démuni pour se retrouver dans un univers différent ? Ou est-ce que, somme toute, ces transitions-là, après tout, sont tenables ?

Marie-Anne Dujarier : on a essayé de saisir ça quantitativement avec un questionnaire, en partenariat avec l'Apec ; essayé de voir les trajectoires. Et on n'a pas trouvé de choses très discriminantes par rapport aux opérationnels. Ça pose un problème sur la question des questionnaires. Qualitativement en revanche, c'est très clair. Vous avez deux façons de devenir « planneur » : soit vous êtes embauché dès la sortie de l'école, soit vous venez de l'opérationnel. La majorité, d'après ce que j'ai vu, sont embauchés à la sortie de l'école ou de l'université, type bac +5 de marketing, de RH ou de finance, etc., ou de grandes écoles de type commerce ou ingénieur. J'aime bien prendre le cas des cabinets de conseil en stratégie, parce qu'ils sont caricaturaux sur la question des « planneurs », on pourrait dire que ce sont des « planneurs au cube ». C'est-à-dire, ils conseillent des responsables de stratégies, sur la stratégie, par un cabinet. Donc, il y a trois niveaux par rapport à ce fameux réel. J'ai été enseignante à Polytechnique pendant sept ans et je dirigeais les recherches des étudiants de troisième année. Et de nombreux jeunes ingénieurs disaient vouloir travailler sur la problématique suivante : *« comment se fait-il que les cabinets de conseil en stratégie embauchent des gens comme nous qui ne savons rien faire ? »* Je leur ai dit : *« vous ne voulez pas prendre un autre sujet, parce que c'est toujours le même ? »* On sent que ça les travaille. Et il faut prendre au sérieux ça. C'est vrai que les cabinets de conseil en stratégie embauchent des jeunes qui sortent de grandes écoles. Alors, on pourrait dire : ils sont bêtes. Non, ils ne sont pas bêtes. Et, en plus, leurs affaires vont très, très bien, depuis quarante ans. Cela veut dire que, peut-être, c'est très rentable d'embaucher des jeunes (mêmes si ils sont très bien payés ; ce n'est pas une question de salaire), qui n'ont aucune expérience du travail. À cet égard, Polytechnique est formidable : on a l'expérience du service militaire, mais pas du travail. C'est une hypothèse que j'ai creusée, et ça rejoint ce que je disais tout à l'heure : c'est beaucoup plus facile de faire ces tâches, quand on n'a pas l'expérience du travail. En

[48] Samuel Beckett.

fait, plus l'activité est abstraite – typiquement stratégie et finances –, moins il faut être passé par de l'opérationnel. Les belles carrières se font très, très rapidement… On pourrait dire que l'inexpérience du travail est une compétence pour ces cabinets-là. C'est peut-être un peu moins vrai pour d'autres fonctions comme les RH. Mais c'est assez vrai de l'informatique, du marketing. Les belles trajectoires, les belles carrières commencent plutôt par une spécialisation directe. On fait option finance dans une école de commerce, on part directement dans l'audit. Et puis après, on passe directeur.

Très bonne remarque sur la taylorisation de leur activité. Effectivement, c'est difficile de sortir quand on est planneur, parce qu'on ne sait rien faire d'autre. On sait tout faire faire, mais on ne sait rien faire. On a des méthodes, qui s'apprennent assez vite : quand vous regardez le temps de formation des cabinets qui vendent ces méthodes, de leur propre consultant, c'est entre un jour et quinze jours, après avoir fait bac +5. Mais ça veut dire que, pour des gens qui ont été formés au maniement des abstractions, des concepts, etc., les méthodes sont assez faciles à apprendre. Il n'y a pas de monopole de connaissances de ces méthodes à proprement parler. D'ailleurs, elles se targuent d'être très simples, pour être comprises par tous, de ne pas être ésotériques etc. Donc, ils savent utiliser et manipuler des méthodes, en parler, les vendre, etc. En revanche, ils n'ont en général pas l'expérience d'un métier de production, de commercialisation, ou d'encadrement. Ils disent régulièrement : *« moi, je n'ai pas de métier. Je suis spécialiste en tout »*. Ils n'en sont pas heureux : par exemple, la question de ne pas avoir de métier, on sent que ça les travaille. Beaucoup vous disent : *« moi, j'aimerais bien faire des trucs concrets, des trucs utiles. Ma femme, par exemple, elle est instit. Elle au moins, elle a un vrai métier, elle fait quelque chose d'utile »*. Donc ils vont chercher souvent des exemples proches d'eux, pour dire : *« moi, je n'ai pas de métier »*. Ils sentent un peu le flou en termes de professionnalisation. Une question intéressante, c'est la professionnalisation de ces planneurs. Est-ce que c'est une profession ? Aujourd'hui, ce serait un peu téméraire de l'affirmer. En tout cas, ce n'est pas organisé comme ça. Mais ils sont en voie de professionnalisation. Et d'ailleurs, tout l'espace professionnel de la gestion, du point de vue de la recherche académique, etc. favorise cette professionnalisation.

Annie Jolivet (Centre d'études de l'emploi, Creapt) : je serais curieuse de savoir à partir de quel type de population vous faites votre présentation sur les planneurs. Dans les exemples que vous donnez, vous êtes partie des dispositifs et vous êtes arrivée aux planneurs. Et j'étais restée dans l'idée que les planneurs étaient des gens qui appliquaient des dispositifs qui ont du sens dans le cadre de l'entreprise. Donc, j'ai un peu suivi la ligne que vous présentiez. Et, dans les exemples sur lesquels vous répondez, vous parlez de gens qui sont plutôt des consultants, de tous ordres, et qui… si je reprends la ligne que vous avez présentée au début, et vous l'avez dit vous-même… certains sont des consultants au cube. Donc, je me demande si, finalement, on ne parle pas d'un groupe qui est trop large, pour aborder la question du dispositif tel qu'il s'applique dans l'entreprise, et tel qu'il encadre le travail pour des gens qui sont dans l'activité d'une entreprise.

Et la deuxième question qui est liée, c'est sur les dispositifs et la façon dont ça descend. Vous avez replacé ça dans des déterminations multiples. Mais, là-dedans, la question, c'est : quelle est la place pour ce qu'on peut voir à travers une analyse ergonomique, c'est-à-dire les micro-régulations, et pas juste des stratégies d'évitement ou de retrait, mais de la réinterprétation, de la pratique professionnelle définie collectivement, de la façon de contourner mais aussi de retraduire les normes qui sont imposées, et qui laissent finalement plus de place aux acteurs que d'être simplement sous le coup d'un dispositif qui descend verticalement ?

Marie-Anne Dujarier : pour être sûre que je comprenne. Vous parlez des micro-régulations des planneurs, ou de ceux qui utilisent les dispositifs ?

Annie Jolivet : de ceux qui sont « soumis » au dispositif.

Marie-Anne Dujarier : Alors oui, évidemment, il y a des micro-régulations, même si, moi, je n'appelle pas ça comme ça : c'est la régulation. On pourrait dire que les dispositifs, dans la mesure où ils prétendent dire quoi faire, pour qui le faire, comment le faire, et pourquoi le faire, tendent à

vider le travail de l'activité. C'est-à-dire à vider le travail de toutes ces délibérations, à teneur politique (dans le bon sens du terme), toute cette régulation propre à l'activité, qui est de dire : pour qui on le fait, comment on le fait, et quel sens ça a… qui est le cœur de l'activité, me semble-t-il. Donc on pourrait dire que les dispositifs proposent une prescription, d'un travail sans activité. Or, quand on regarde d'un peu près, l'activité n'a pas disparu, mais elle a été déplacée. C'est-à-dire que quand vous devez travailler avec un dispositif, quand vous devez consommer avec un dispositif, assez vite votre activité va moins être centrée sur ce que vous êtes en train de faire que sur la machine qui est en train de le faire, ou sur la machine qui vous aide à le faire. Ce qu'on a vu d'ailleurs aussi dans tous les processus d'automatisation en usine. Donc, vous allez déployer une activité importante sur la manière d'utiliser le dispositif, qui déplace un peu l'attention. On va être plus sur le *process* que sur le contenu.

Je vais vous donner un exemple concret. Une assistante sociale qui me dit : *« Nous, maintenant, on doit faire un entretien toutes les trente minutes. Alors évidemment, on a parfois des citoyens qui se présentent, et qui ont juste besoin d'un papier. Ça prend trente secondes. Et puis d'autres qui arrivent, qui ont un problème de logement, un problème de santé, elles sont battues, et par ailleurs rencontrent un problème financier. Le premier, ça prend trente secondes. Et le deuxième, ça prend deux heures. Et il faut qu'on fasse un entretien toutes les trente minutes »*. Donc il faut réguler, évidemment. Mais la régulation va davantage porter sur le dispositif de mesure de leurs entretiens. C'est-à-dire, ça va préoccuper leur activité par « comment est-ce que je vais rendre les comptes à mon système d'information (parce qu'ils doivent rentrer ça dans un système d'information) du fait que j'ai fait deux fois un entretien de *trente* minutes, et non pas un entretien de 30 secondes, et un autre de deux heures » ? C'est-à-dire qu'ils vont développer une activité sur la manière de faire avec la machine, qui les détourne d'une certaine manière de l'attention qu'ils pourraient avoir au citoyen qu'ils sont en train de recevoir. Exactement comme, quand vous utilisez un intranet ou un Internet, que vous essayez de faire quelque chose. Le système vous impose des rythmes, des prescriptions, un vocabulaire etc. qui va vous obliger à développer une activité sur la machine, pour arriver à faire avec elle, parfois aux dépens de l'attention que vous pouvez avoir sur ce que vous êtes en train de faire, une fois que la machine va fonctionner. Donc, en fait, ça ne supprime pas l'activité, ça la déplace. Ce dont d'ailleurs certains travailleurs se plaignent en disant : *« on s'occupe des machines, mais on ne s'occupe plus de ce qu'on produit »*. Par exemple : *« on s'occupe des dispositifs mis en place dans l'hôpital, mais on ne s'occupe plus des patients. On s'occupe de rendre des comptes pour la T2A. On s'occupe de la procédure de risque nosocomial. Mais on ne s'occupe plus des patients »*. Donc, il y a comme un détournement de l'activité, pourrait-on dire.

Sur l'échantillon des cadres que j'ai vus : c'est vrai que je n'en ai pas parlé dans la méthodologie. Il n'y a pas que des consultants. Les consultants sont des « planneurs au carré ». Ils conseillent en général des planneurs qui sont les fonctionnels des grandes entreprises. Peut-être que je n'ai pas été assez précise. Pour moi, les planneurs, ce sont tous ceux qui sont dans des fonctions non opérationnelles dans les entreprises – y compris des jeunes qui sont à 1 000 € par mois, et qui font ce travail répétitif souvent très longtemps, ce n'est pas que des cadres supérieurs –, mais aussi des consultants et des intermédiaires financiers. J'ai vu 300 personnes dans le cadre de mon enquête, soit sous forme d'entretiens individuels, soit sous forme d'échange de pratiques, de toutes ces spécialités, de tous ces statuts. Et, par ailleurs, on a fait une enquête quantitative avec l'Apec, sur un échantillon de 14 000, puis 800 personnes, pour essayer de voir la généralisation qu'on pouvait faire de ces hypothèses qualitatives, notamment en comparaison avec les cadres de proximité. Je ne sais pas si ça répond à votre question de la méthode et de l'échantillonnage. Vous connaissez le principe de saturation en recherche ? Au 300 et unième entretien, vous dites : « *oui, ça je sais, ça je sais* ». Donc, il y avait un effet de saturation. Ce qui est un peu audacieux dans ma méthode, je dois le reconnaître, et peut-être que cela peut choquer des gens qui viennent de la gestion, c'est de mettre dans le même panier des gens qui se vivent, eux, comme étant très différents les uns des autres. Parce que l'éclatement en spécialités gestionnaires est un éclatement aussi en termes de goût et de dégoût. C'est-à-dire qu'ils ne s'aiment pas forcément entre eux. Ils se parlent assez peu finalement. Par

exemple, quand vous écoutez les étudiants d'école de commerce, vous avez des gens qui font du contrôle de gestion et qui trouvent que les gens qui font du marketing, c'est des *clowns*, pour reprendre leur terme. Les gens du marketing trouvent que les gens de l'audit, c'est des gens pas marrants. Et puis les DRH qui trouvent que l'informatique, c'est vraiment un truc de *geek*. Eux ne se vivent pas du tout comme un groupe homogène. Et je reconnais une forme d'audace méthodologique dans ce que je fais, qui est de dire : si, si, c'est une même logique. C'est-à-dire qu'au-delà de leur spécialité, ils sont dans les rapports sociaux, dans une position commune qui est de devoir encadrer le travail des autres à distance, quelle que soit leur spécialité. Mais peut-être que ça frotte un peu pour eux de les traiter comme si c'était un tout. Ça, je peux comprendre.

Loup Wolff (sociologue, administrateur Insee, CEE, Creapt) : je vais te poser une question, dont on a déjà un petit peu discuté et qui prolonge peut-être celle d'Annie Jolivet. C'est vrai que, en parlant de « planneur », c'est un nominalisme qui donne l'impression que tu révèles un groupe social, qui a des propriétés communes. Ils sont bac +5, ils partagent une même distance à l'activité, etc…, tout ce que tu as écrit. Et c'est vrai que ça frotte, notamment avec la question de qui sont les gens qui travaillent concrètement dans ces fonctions-là, et qui ne sont pas tous bac +5. Peut-être qu'en moyenne ils sont plus diplômés que dans d'autres fonctions des entreprises, notamment les fonctions opérationnelles. Mais encore, peut-être qu'il faudrait voir concrètement. Je me demande si nos difficultés, dont tu as fait un petit peu état, d'exploitation de cette enquête et de différenciation entre les « planneurs » et les opérationnels, viennent du fait que… je ne sais pas si, en réalité, on parle vraiment de « populations ». Là où j'arrive à mieux suivre le raisonnement, c'est quand on parle des dispositifs, parce que là je crois qu'on voit bien, on est tous confrontés à cette réalité, ces dispositifs qui sont là, qui vivent d'eux-mêmes, qui imposent une façon de faire. Avec, évidemment, la question de qui conçoit et qui fait vivre ces dispositifs. Mais on bute sur une diversité de population, que je n'arrive pas à réduire à la question de ces bac +5 sortis des écoles et qui vont concevoir. Je ne sais pas si ma question est très claire.

Marie-Anne Dujarier : ça poursuit notre dialogue sur cette question, une discussion qu'on a eue sur les statistiques. Ces cadres, du point de vue des conditions de travail et des conditions sociales, ressemblent beaucoup aux opérationnels. Ils ont à peu près le même niveau, ils sont majoritairement bac +5, mais pas que. Ils ont sensiblement les mêmes conditions de travail. Donc, on ne peut pas les distinguer du point de vue des conditions de travail. De ce point de vue-là, ils sont cadres. C'est-à-dire que la catégorie cadre continue de résister, pourrait-on dire, en dépit de son hyper-hétérogénéité, qui a été décrite maintes fois par les uns et les autres. En revanche, du point de vue de l'activité, je pense que c'est intéressant de distinguer au sein de l'encadrement, ceux qui ont des fonctions d'encadrement de proximité de ceux qui sont les faiseurs et les diffuseurs de dispositif, ou arrangeurs de dispositif – parce qu'ils n'ont vraiment pas la même activité. Ils n'ont pas les mêmes carrières. Ils ne sont pas exposés aux mêmes risques professionnels. Et ils n'ont pas la même place dans les rapports sociaux, me semble-t-il. Donc, c'est vrai que c'est un point de vue peut-être très sociologique, mais que j'assume – et un peu audacieux je reconnais, de les regrouper tous ensemble, en dépit de leurs spécialités gestionnaires. Mais je pense que ça tient du point de vue de l'évolution de l'encadrement, qui est quand même ce qui nous rassemble aujourd'hui. S'il y a de plus en plus de dispositifs qui encadrent notre activité, il y a aussi de plus en plus de gens qui sont mandatés pour fabriquer et diffuser ces dispositifs ; et il convient de s'intéresser à leur activité et à leur sociologie. Mais le débat n'est pas clos.

Loup Wolff : je vais essayer de préciser. Quand tu parles des managers de proximité, ça identifie une personne, dans une relation sociale déterminée, il y a un manager de proximité et un subordonné. La difficulté, c'est que, quand on parle des faiseurs de dispositif, derrière, ce ne sont plus des individus. Ce sont des collectifs d'individus, qui agissent sur les dispositifs pour les faire vivre, pour les faire exister. Et ces collectifs sont, malgré tout, multiples. Ils ont des rôles différents, ils agissent à différents niveaux, ils agissent sous les ordres les uns des autres. On retrouve une complexité qu'on n'a pas quand on parle des managers de proximité.

Marie-Anne Dujarier : un peu quand même, parce que, dans les managers de proximité, il y a plein de couches ! C'est un espace social, tu as raison. C'est un espace social, où il y a de l'interdépendance, il y a des grades, il y a une organisation du travail. Je suis d'accord avec toi. Mais, pour moi, manager de proximité, ça ne veut pas dire une personne forcément. Ils sont plusieurs. Ils sont en conflit. Ce n'est pas plus simple. Anne Gillet, qui travaille là-dessus, a dû vous l'expliquer ce matin. Un manager de proximité, c'est un multiple aussi.

Ce qui est très clair, c'est que les managers de proximité, en tout cas dans les organisations dans lesquelles j'ai pu les interroger, sont en conflit, pas ouvert, mais en conflit sourd, avec les planneurs. Pour une raison très simple, c'est qu'effectivement ils sont doublés par eux : la prescription leur passe par-dessus, ils doivent eux-mêmes rendre des comptes aux planneurs, qui « gestionnarisent » de plus en plus sur leur activité. Ils ont les nez dans les chiffres, etc. Ils ne sont pas toujours d'accord avec les discours d'enrôlement, qui les font parfois bien ricaner. Les managers de proximité sont assez distants, distanciés par rapport à ces discours. Ils sont capables de faire de bons jeux de mots, de renverser les slogans, etc. Je suis un peu embêtée parce que je n'ai pas vraiment répondu à la question de Loup. À suivre !...

Chapitre 6

DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : QUEL RÔLE POUR L'ENCADREMENT

Emmanuel Abord de Chatillon, professeur des sciences de gestion à Grenoble IAE, Cerag, chaire Management et Santé au travail

Céline Desmarais, professeure à la Haute École d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud, directrice du MAS Human System Engineering[49]

Je suis parmi vous… un peu par hasard. Pas totalement… mais un peu par hasard, parce que… je ne sais pas s'il fait très bon porter le qualificatif de gestionnaire dans cet environnement ! Je suis tout de même très honoré d'avoir été invité. Et je suis très content d'être là pour essayer de vous expliquer ma manière de voir les choses. Je vous prie d'excuser l'absence de Céline Desmarais, qui ne pouvait pas venir, parce qu'aujourd'hui elle travaille… Ce qui pour des enseignants à l'université veut dire : enseigner.

La première chose que je voudrais vous dire, c'est que les éléments que je vais vous présenter sont en règle générale le fruit de différentes recherches qui ont été menées depuis une dizaine d'années, soit par Céline et moi-même, soit par les équipes auxquelles nous appartenons. Si vous souhaitez davantage d'informations sur un résultat ou un thème, nous serons ravis d'échanger par la suite avec vous. Et, puisque Marie-Anne Dujarier me fait l'honneur d'être présente pour assister à ma présentation, j'en profiterai pour rebondir sur sa présentation par une diapositive que j'ai ajoutée spécialement pour elle.

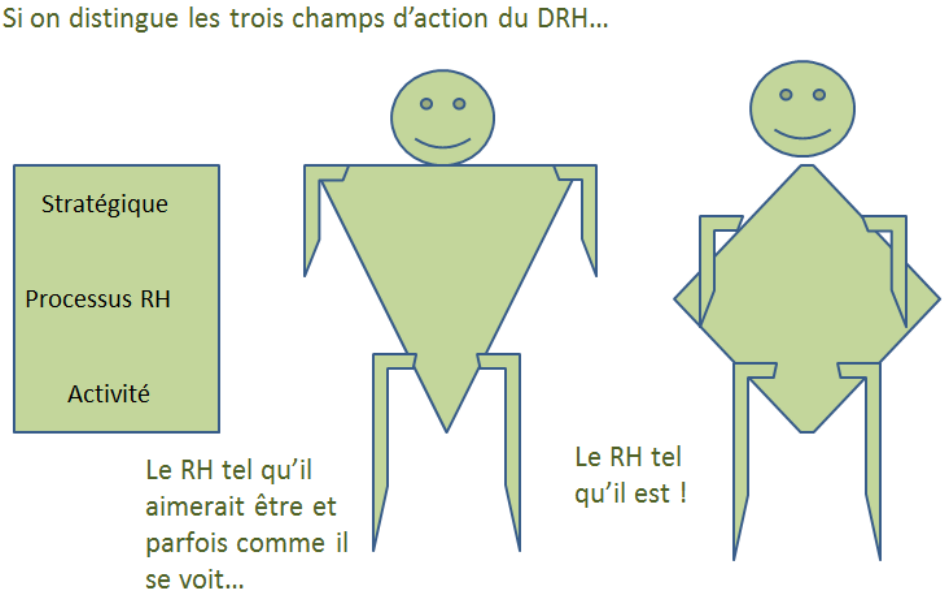
J'appartiens à la chaire Management et Santé au travail, que nous avons développée depuis deux ans à Grenoble IAE, et qui regroupe à la fois des chercheurs de la région Rhône-Alpes qui s'intéressent à ces questions et des organisations qui cherchent des solutions à leurs problèmes en matière de management et de santé au travail. Nous sommes aujourd'hui une vingtaine de chercheurs intervenants, appartenant à diverses organisations et diverses universités.

Quand on parle de manager, ou de santé au travail, on a l'habitude de se poser d'abord la question : les managers sont-ils des victimes, ou sont-ils des coupables ? Et de quoi, ils sont victimes ? De quoi, ils sont coupables ? Pour nous, ce débat a un peu vieilli et la question qui nous intéresse le plus, c'est plutôt la suivante : est-ce que, finalement, l'encadrement peut encore faire quelque chose dans le domaine de la santé au travail ? Pourquoi cette question ? Tout simplement, parce qu'aujourd'hui les gens que nous rencontrons dans les organisations et avec lesquels nous traitons soit de prévention des risques psychosociaux, soit de promotion de la qualité de vie au travail, soit de problèmes d'absentéisme, etc., sont souvent perdus et relativement démunis par rapport à ces questions. Ils sont à la recherche d'un ensemble de références, parfois d'outils, mais aussi d'une meilleure compréhension de ces phénomènes. La question fondamentale qu'ils se posent, c'est bien souvent : *« avec tout ce que j'ai à faire, est-ce que vraiment je vais pouvoir faire quelque chose pour la santé au travail ? »*

---

[49] Cette intervention a été préparée et signée à deux, mais Emmanuel Abord de Chatillon l'a présentée seul le jour du séminaire.

Venons-en à ma diapo spéciale pour Marie-Anne Dujarier. Il y a trois ans, j'ai changé de poste. Je suis désormais responsable d'un master Gestion des ressources humaines. Et je me suis posé la question avant de prendre le poste. Je me suis dit que ce serait bien d'essayer d'aller voir des DRH, parce que j'en côtoie, mais je ne m'intéresse pas tellement à leur travail, et essayer de savoir un peu ce qu'ils font. Et j'ai distingué trois niveaux : le niveau stratégique, le niveau des processus RH, et puis le niveau de l'activité. Et je me suis dit : essayons de comprendre comment ça marche. Qu'est-ce qu'ils me disent ? Qu'est-ce qu'ils font ? J'ai examiné, classiquement, les agendas, j'en ai suivi certains, etc. Et je me suis aperçu que, finalement, il faudrait faire la différence entre le RH tel qu'il aimerait être et qu'il se voit lui-même dans certains cas (« *voilà moi, je suis dans la stratégie. Et je suis quand même un peu dans les processus…* »), et puis le RH tel qu'il est, quand, globalement, il ne fait que de développer des processus jusqu'à saturation. C'est-à-dire jusqu'à ce que son emploi du temps ne lui permette plus de développer de nouveaux processus.



Alors, pourquoi ça rebondit sur le propos de Marie-Anne Dujarier ? Parce que, justement, à partir de ce moment-là, construire des processus devient pour eux presque un jeu gratuit. Je l'ai vraiment rencontré parmi ces acteurs quand je leur posais la question : *« mais, au fait, à quoi ça sert ? »* Finalement, ils me disaient : *« ce qui est bien, c'est que ça tourne »*. Ça tourne. On fait marcher des processus, des outils, qui tournent sur eux-mêmes. Et, finalement, la question ne serait-ce que de l'utilité, de la performance intrinsèque pour l'organisation, n'est plus posée.

Cela m'a permis de réinterroger la formation du master RHG que je dirige. Finalement, nos programmes de formation sont très centrés sur les processus dans les ressources humaines : on a un cours formation, on a un cours évaluation, on a un cours ceci, un cours cela. Est-ce qu'on ne pourrait pas organiser les choses différemment ? Et c'est ce qu'on a essayé de faire.

Alors quand on parle de la question du « trop » ou « trop peu », je pense qu'il faut distinguer deux choses. Trop de dispositifs de gestion, ça paraît être une évidence. Les encadrants, les cadres vous le disent très clairement : *« on en a marre de ces systèmes de reporting. On en a assez des dispositifs qui consomment tout notre temps »*. Avec une explication centrale, c'est qu'effectivement il existe un désir de contrôle de la part des dirigeants et des managers, ce que Francois Pichault appelle le « management panoptique » et que les systèmes d'information rendent possibles. Ça justifie et ça légitime de leur point de vue un ensemble de dispositifs conçus pour ce qui paraît être des bonnes raisons à court terme, mais qui se révèlent *in fine* impossible à démonter. Et cela conduit à l'émergence d'un écart énorme entre le fonctionnement de nos organisations toujours plus contrô-

lant et normé, et les discours tenus sur l'autonomie au travail et l'engagement des salariés. Il y a donc « trop de machines de gestion ». Et puis, de l'autre côté, du « trop peu » de management, pour reprendre les propos de Mathieu Detchessahar notamment. Les salariés eux-mêmes le disent : *« finalement, moi, j'aimerais être plus encadré. J'aimerais que mon supérieur hiérarchique s'intéresse à mon travail. J'aimerais qu'il m'explique comment le faire ».*

Oui, il y a trop de dispositifs de gestion. Et pour revenir sur la dimension ludique, en examinant ces dispositifs, j'ai été exposé au cas d'un directeur d'agence bancaire qui m'a expliqué que, pour ces fameux dispositifs de *reporting*, un mois il avait fait exprès de décaler d'une case les chiffres. C'est-à-dire que, sur sa fiche à remplir avec les quarante indicateurs, il a mis le deuxième à la place du premier et ainsi de suite pour toute la colonne. Et s'est rendu compte qu'en fait, il ne se passait rien ! On voit émerger la dimension factice de ces dispositifs. Après, il s'est dit : *« mais, finalement, vu le temps que je consacre à ces différents dispositifs… »* – il l'estimait à globalement entre un tiers et la moitié de son temps – « *maintenant, je vais mettre les chiffres à la louche, parce que, finalement, je vais gagner du temps ».* Et ce qui est intéressant, c'est que cette stratégie lui permettait de se consacrer à autre chose – et c'est l'autre chose, bien entendu, qu'il estimait comme étant au cœur de son activité.

Maintenant, le sujet de mon intervention, c'est « risques psychosociaux et qualité de vie au travail, quel rôle pour les cadres ? ». La première question que nous souhaitons soulever, c'est de savoir s'il existe une pénibilité spécifique du travail d'encadrement. Je vais parler « d'encadrants ». Quand nous parlons de cadres ou de managers, la distinction qui fait sens c'est selon qu'ils encadrent ou non. Le deuxième point, c'est de savoir en quoi consiste le bien-être au travail. Cela semble important, au moment où on parle de plus en plus de qualité de vie et de bien-être au travail. Comment peut-on penser le bien-être au travail ? Et puis, qu'est-ce qu'on peut faire concrètement pour le favoriser (puisque l'avantage de la gestion, c'est qu'elle a une visée purement pragmatique) ?

LE MÉTIER D'ENCADRANT EST-IL RISQUÉ ?

En matière de risques psychosociaux, je partirai d'une définition qui fait autorité, c'est la définition du comité d'experts (Gollac, 2010). Non seulement le comité d'experts nous donne une définition des risques psychosociaux, mais il va plus loin que ça. Il identifie des facteurs de risque. Et quand on fait la liste des facteurs de risque que nous définit le comité d'experts, il va nous décrire tous les facteurs de risque. C'est un travail extrêmement utile et qui nous servira longtemps. Qu'est-ce qu'il y a dedans ?

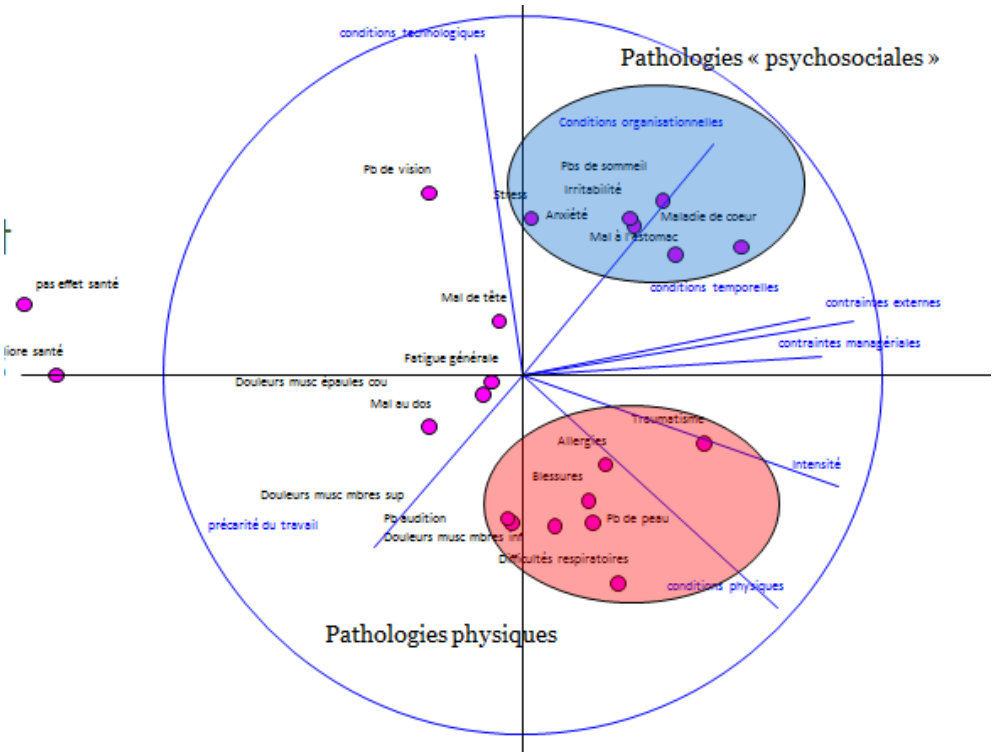
- L'intensité du travail. Clairement, le travail d'encadrement va être concerné par ces facteurs de risque.
- Les questions du temps de travail. Là aussi, l'encadrement va être concerné.
- Les exigences émotionnelles, il y en a également.
- Les questions d'autonomie. On voit bien aussi qu'il peut être concerné.
- Les rapports sociaux.
- La relation avec la hiérarchie.
- Les autres formes de relation avec l'entreprise.
- Les relations avec l'extérieur.
- Les violences externes. Peut-être que l'encadrement est quand même moins soumis aux violences externes, mais enfin les insultes, les brimades, les menaces, l'isolement, ça existe aussi.
- Les conflits de valeurs. Ils ne sont pas épargnés.

- L'insécurité de la situation de travail. Ils sont peut-être mieux armés sur certains plans, mais ils y sont soumis aussi, et ce, d'autant plus que leur fonction managériale est considérée comme interchangeable, leur expertise n'est pas toujours perceptible.
- Et puis la question du changement.

Quand on regarde l'ensemble de ces facteurs de risque, on se dit que les encadrants n'ont pas de raisons d'être épargnés. Mais surtout ceux-ci dessinent une représentation du travail, de ce qu'il devrait être. Donc, la question que nous nous sommes posé, c'est : « *Est-ce que ça peut nous servir de guide à l'usage du manager ?* » Sauf que le métier d'encadrant, le métier de manager possède une particularité : c'est que justement son travail, son activité, c'est de se débrouiller avec des paradoxes et des oppositions. Le travail de manager, c'est de gérer les contradictions qu'il peut y avoir entre ce que veut faire l'équipe de travail et ce que demande la direction, entre ce que souhaite telle tutelle et ce que demande tel patient par exemple dans l'hôpital, entre ce que souhaite le client et les objectifs de rentabilité. Il faut le dire et le répéter, le travail de management est en grande partie une activité qui est soumise à des injonctions paradoxales, à des sollicitations différentes, et il est présupposé (c'est là qu'est le problème) que le manager va créer sa fonction, va prendre place dans l'organisation à travers ces contraintes. Et tout le problème, c'est que, justement, bien souvent, il n'en a pas les moyens.

PEUT-ON PARLER DE PÉNIBILITÉ PSYCHOSOCIALE ?

Pour examiner la question de la pénibilité, nous avons utilisé les données de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, qui fait très régulièrement des enquêtes macrosociales sur les conditions de travail en Europe. Et ce qui nous avait intéressés avec Jean Moscarola et Olivier Bachelard, c'était de dire : est-ce qu'on a des familles de pathologies différentes qui pourraient correspondre à des pénibilités différentes ?



Et, effectivement, on voit émerger deux groupes d'environnements : en haut, on a des pathologies que l'on peut qualifier de psychosociales (problèmes de sommeil, stress, anxiété, mal à l'estomac, etc.). Et puis, on a des éléments plus physiques en dessous. Est-ce que ça voudrait dire que ces deux formes de pénibilité coexistent ? La réponse est clairement : oui. Il y a une pénibilité psychosociale, et elle s'exerce également sur la fonction d'encadrement, et même prioritairement, comme l'a montré Céline Desmarais dans un article de 2006 analysant les données de la même enquête. Et on constate que la distinction classique entre travail physique et travail tertiaire et d'encadrement se retrouve dans les pathologies. L'intensification du travail a provoqué sur le travail physique, les problèmes des troubles musculo-squelettiques, et sur le travail tertiaire et d'encadrement, l'intensification du travail a clairement produit des pathologies psychosociales.

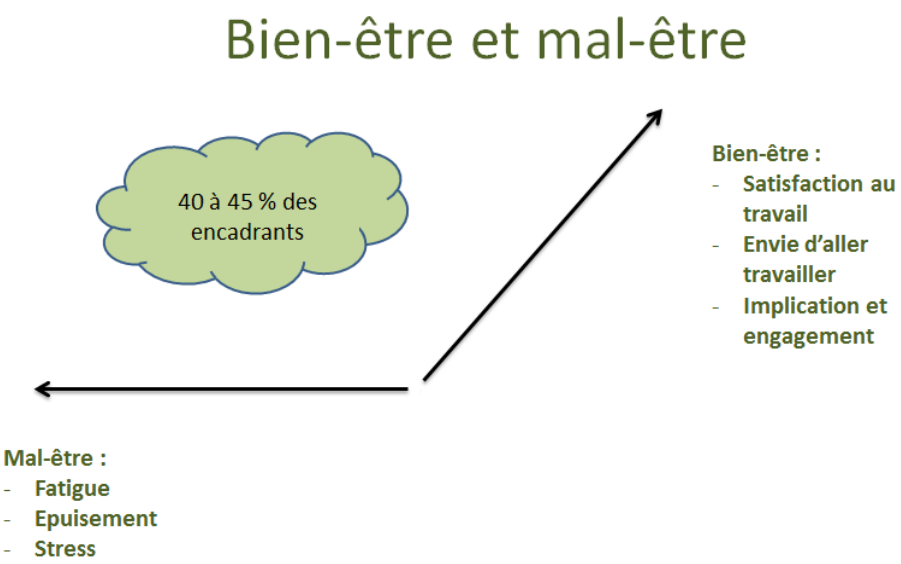
LE BIEN-ÊTRE EST-IL L'ENVERS DU MAL-ÊTRE ?

Le deuxième point, c'est de savoir si le bien-être est l'envers du mal-être. Pourquoi ? Parce que, quand on examine les pratiques des acteurs de la prévention sur le terrain, qu'est-ce qu'on constate ? Aujourd'hui, c'est la mode de la qualité de vie au travail (QVT) ou du bien-être au travail. Bilan des courses : tous ceux qui travaillaient sur les risques psychosociaux, font la même activité mais sous le terme de qualité de vie au travail. Et ceux qui ne le font pas, c'est soit qu'ils trouvent encore des organisations préoccupées par les risques psychosociaux, comme les collectivités territoriales qui sont dans l'obligation de les évaluer du fait d'un texte juridique récent, soit qu'ils n'ont pas compris que le marché s'était retourné.

Mais la question, c'est : est-ce qu'ils font quelque chose de différent ? Je n'en ai pas l'impression. Donc, ça voudrait dire que les risques psychosociaux et la QVT, c'est la même chose ? Si on reprend la malheureuse expression du patron d'Orange, après la « mode » des suicides, la « mode » des risques psychosociaux serait en train de passer. Pourquoi ? Parce que le management comme les médias préfèrent Eros à Thanatos. Il y a aussi l'idée qu'on pourrait basculer d'une perspective pathogénique à une perspective salutogénique, avec plutôt un souhait de construire le bien être plutôt que de réduire le mal-être – et, avec, bien entendu, à l'agenda, les questions qui sont posées par l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, qui met l'accent là-dessus.

Avec Céline Desmarais, dans le cadre d'un contrat avec la CFE–CGC il y a quelques années, nous avons interrogé 2 000 encadrants pour essayer de comprendre quelles étaient leurs conditions de travail, quelles étaient les tensions qui s'exerçaient sur leur métier. Et on a pu constater que, si on définit le bien-être comme étant le fait d'être satisfait au travail, d'avoir envie d'aller travailler, d'être impliqué et engagé (ce qui peut se discuter, et on le discutera d'ailleurs tout à l'heure) et si on définit le mal-être comme de la fatigue, de l'épuisement, du stress, ou d'avoir des difficultés entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, on a tendance à penser que ces deux dimensions s'opposent. Et, en fait, on a constaté que ce n'est pas tout à fait ça.

Bien entendu, il y a des salariés qui sont (en bas à gauche sur le schéma) dans du mal-être sans être dans du bien-être. On a des personnes qui sont (complètement en haut et à droite) dans du bien-être et pas dans du mal-être. Mais on constate qu'on a un peu moins de la moitié de nos encadrants qui sont, sur les indicateurs les plus objectifs possibles, à la fois dans du bien-être et du mal-être. Ils sont fatigués, ils sont stressés, ils ont du mal à rendre compatibles leurs vies personnelle et professionnelle, et, dans le même temps, ils sont relativement satisfaits, aiment leur travail…. Ce sont des situations que nous avons tous vécues à un moment ou un autre, des situations où on est fatigué, mais ce que l'on fait, ça nous plaît.



Cette question est importante, parce que ça veut dire que certains déterminants de notre activité vont agir sur les deux composantes. Si on vous propose un nouveau projet, ce nouveau projet va agir à la fois sur votre mal-être en augmentant peut-être votre charge de travail et donc en conduisant à plus de fatigue, plus de stress, etc. ; et en même temps, vous allez peut-être vous estimer reconnu par le fait qu'on vous a accordé ce nouveau projet, ça va vous intéresser... Donc, la vision qui consisterait à identifier les facteurs du mal-être et essayer de les réduire, pose problème, puisqu'en faisant ça on s'expose au risque de réduire en même temps le bien-être des acteurs.

Notre sentiment est que ces deux mouvements sont complémentaires et utiles à notre compréhension de la santé au travail. L'analyse des pathologies du travail est particulièrement pertinente dans une optique de diagnostic. Si je veux savoir ce qui se passe dans une organisation, j'ai clairement besoin d'identifier des points de mal-être et d'en avoir un ensemble d'indicateurs et de mesures. Mais on voit bien qu'aujourd'hui, et c'est l'optique que retiennent les gestionnaires, notre objectif, c'est de proposer des solutions. Qu'est-ce qu'on peut faire ? Sur quoi travailler ? Comment le travailler ? Alors, de fait, on se doit de s'intéresser aussi aux ressources qui permettent de favoriser le bien-être. Cette distinction amène aussi à reconsidérer les modèles qui nous ont fait penser les questions de santé au travail dans la période récente. Et, notamment, la domination hégémonique du modèle de Karasek sur la construction des outils de mesure, sur la manière de penser les questions de santé au travail. Pendant des années, les gens répétaient, en sautant comme des cabris : « soutien social, le soutien social ». Parce que c'était le modèle dominant dont on disposait. Aujourd'hui, il me semble que des modèles concurrents viennent nous proposer d'autres perspectives.

UNE PERSPECTIVE EN TERMES DE CONSERVATION DES RESSOURCES

La conception théorique dans laquelle nous nous inscrivons désormais, c'est celle de la théorie de la conservation des ressources. Parce qu'elle nous offre à la fois une grille de lecture des questions de santé au travail pathogénique, mais elle permet aussi de nous intéresser aux ressources, et à la construction de la santé au travail. L'idée est simple : on a une seule unité, c'est la ressource. Et les pathologies psychosociales sont les conséquences de situations où l'individu soit ne peut pas développer ses ressources, soit ne retrouve pas suffisamment de ressources à la suite de son investissement, soit voit ses ressources atteintes ou menacées. Je passe sur d'autres éléments de cette théorie, mais cela me semble important de préciser cette représentation, parce qu'elle nous permet de nous dire : on ne s'enferme pas dans des types de ressources donnés et on va essayer de penser quelles peuvent être les ressources qu'on peut proposer.

C'EST QUOI LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

Après nous être intéressés aux liens entre bien-être et mal-être, la question qui s'est posée, c'est pourquoi, nous, nous sommes-nous intéressés au bien-être ? Au départ, la question est assez simple. Un beau jour j'ai mon fils, qui était en train de travailler en face de moi. Il était en train de faire semblant d'apprendre son cours de sciences, pendant que j'étais en train de faire semblant d'écrire un article. C'est assez symétrique. Et il me dit : *« tu sais papa, moi quand je serai grand, je ne veux pas faire le même métier que toi ».* Alors je n'ai pas répondu tout de suite, parce que ça a heurté ma sensibilité, puisque, moi, j'estime que je fais un très beau métier. J'ai un salaire modeste, mais convenable. J'ai des étudiants qui sont plutôt malins. J'ai pas mal d'autonomie et je peux m'enrichir et développer des idées que je juge importantes. J'estime que, finalement, je fais partie de ceux qui ressentent du bien-être au travail, Et mon fils n'était pas capable de saisir toute la beauté de ce métier. Je me suis demandé : « *finalement, qu'est-ce que je pourrais lui apporter comme réponse, qui lui fasse comprendre que c'est un métier agréable ?* » Et je me suis rendu compte que, à force de ne s'intéresser qu'aux gens qui souffrent, je n'avais pas tellement de réponses à lui proposer. Plus les gens souffrent, plus ça m'intéresse ! Mais cela ne convient pas pour expliquer le bien-être à mon fils.

Avec mon collègue Damien Richard, on s'est dit : « *est-ce qu'on ne pourrait pas réfléchir au bien-être au travail ?* » Et on est arrivé à une première modélisation, suite à la fois à un tamisage de littérature dont je vous fais l'économie et à des entretiens de groupe avec des salariés, où on leur demandait *grosso modo* : *« pour vous à quelles occasions vous êtes bien au travail ? Pourquoi, etc. ?* » Et on est arrivés à un acronyme formidable, qui m'a beaucoup servi en termes de communication : du Sens, du Lien, de l'Investissement, du Plaisir, et un slogan *au travail le bonheur est dans le* SLIP.



Au Travail, le bonheur est dans le SLIP !

Ça, c'est très, très bon en termes de communication. Il y a des gens qui sont venus me voir en me disant : *« vous savez, j'ai parlé de votre SLIP. Ça m'a beaucoup plu ».* Sauf que, quand je présentais ça dans des assemblées un peu plus scientifiques, on me disait : *« tu sais, tout de même Emmanuel, dans le cadre de la raréfaction budgétaire, tu sais… »*

Et ça tombe bien, quand on a approfondi le sujet, on a un peu fait varier les dimensions. On a fait une cinquantaine d'entretiens, un questionnaire, deux corpus avec deux populations différentes. Avec des questions : qu'est-ce qui va bien ? Qu'est-ce qui fonctionne bien dans votre travail ? Codage thématique, analyse des contenus, analyse des données lexicales, etc. À quoi arrive-t-on ? En

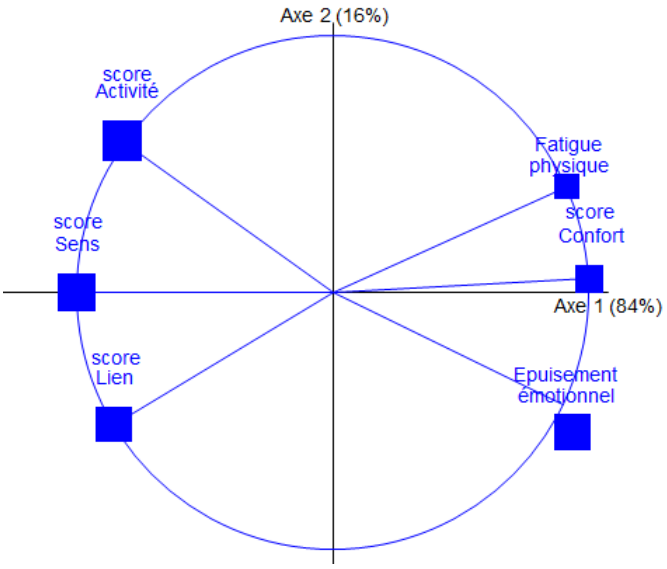
fait, notre modèle évolue un petit peu. Pourquoi ? Parce qu'en fait les quatre dimensions, vous voyez que c'est à peu près homogène quelles que soient nos populations, et quel que soit le mode d'analyse, voilà les quatre dimensions auxquelles on arrive : le « SLAC ».

D'un côté du *Sens*. Mais, à la différence du sens dont on parle dans beaucoup de nos organisations et où il s'agit d'un sens descendant – produit de valeurs sur lesquelles des dirigeants ont réfléchi, et daignent fournir ces valeurs à l'ensemble de la populace –, c'est plutôt un sens qui est construit par les acteurs au contact avec la réalité de leur travail au quotidien.

Deuxième dimension, et la plus importante, puisque c'est la dimension qui est mobilisée spontanément par plus de trois quarts des personnes qu'on a interrogées, c'est la dimension du *Lien*. Être bien au travail, c'est travailler pour et avec les autres.

Troisième dimension, l'*Activité*, au sens d'être en capacité de bien faire son travail et de faire un travail qui est bien organisé – dans une forme d'autonomie relativement importante.

Et quatrième dimension, la dimension du *Confort*. Cette dimension est celle que les organisations mettent le plus spontanément en valeur quand elles veulent développer le bien-être au travail. « *Vous avez des problèmes de stress, on va vous mettre un gros fauteuil comme ça, vous serez mieux* ». Sauf que le confort ne fonctionne pas comme les autres dimensions de notre modèle. En fait, c'est le « parachute » des trois autres. Si on regarde cette petite analyse qui a été réalisée l'année dernière par une équipe de la chaire D'un côté, vous avez l'activité, le sens et le lien, les trois dimensions de notre SLAC. On observe que les personnes qui sont satisfaites du confort de leur emploi sont également celles qui sont le plus épuisées physiquement et émotionnellement…



Cela peut sembler paradoxal, mais c'est tout simplement parce que le confort, c'est la dimension que je mobilise quand les choses ne vont pas bien, pour justifier que je suis encore au travail. Quand vous posez la question à quelqu'un : « *et toi ton boulot, ça va ?* » Et qu'il répond : « *bah oui. J'ai un beau bureau* ». Ça veut dire que, globalement, son travail ne va pas bien. Le confort est la raison que le salarié va mobiliser pour justifier qu'il reste dans son travail quand il ne s'y sent pas bien. Nous l'avons observé dans une enquête sur les cadres en difficulté où nous avons observé que de nombreux cadres s'accrochaient dans des situations professionnelles destructrices psychologiquement pour eux, car ils estimaient qu'ils ne trouveraient jamais mieux ailleurs….

QUEL RÔLE POUR L'ENCADRANT ?

Maintenant, si on en vient au rôle du manager, le lien entre le comportement du manager et les variables de santé au travail est démontré par de nombreuses études. Pour évaluer la qualité du management perçue par les subordonnés, nous utilisons un outil de mesure qui prend en compte trois dimensions : le manager est-il *empathique*, s'inscrit-il dans une forme de *management participatif*, et est-il *exemplaire* ? Et on s'aperçoit qu'on a un lien fort entre ces différentes dimensions de la qualité perçue du management par les subordonnés, avec les dimensions de santé au travail. Mais s'il y a un lien statistique, dans quel sens ça joue ? Est-ce que c'est parce que je suis bien que je perçois mon manager comme bon ? Ou est-ce que c'est parce que mon manager est bon que je suis bien ? Et là, les études sont plus partagées.

Ce qui explique ce lien, c'est d'abord que les subordonnés ont beaucoup d'attente vis-à-vis du manager. L'idée qui a été développée, notamment par Céline Desmarais et Maryse Dubouloy, c'est l'idée de contrat narcissique : l'individu a besoin d'être reconnu par ses proches et son entourage pour construire des interactions fructueuses avec ceux-ci, pour s'inscrire en tant que sujet. Il s'engage dans le travail en contrepartie d'une certaine place à l'intérieur d'une organisation.

Deuxième explication, une explication par la régulation de l'activité. La perte de sens, je vous l'ai précisé, était la première dimension de notre modèle. Et on voit bien que dans le modèle de la conservation des ressources, les menaces sur le sens sont des menaces qui sont très vite perçues par les acteurs. À la différence des pertes de ressources qui affectent l'activité, ou qui affectent le lien, celles qui sont les plus vite perçues sont celles qui touchent le sens. Et la souffrance au travail vient très vite derrière.

LE MANAGER : UN TRADUCTEUR

La prescription qu'on voudrait faire à ce sujet, c'est de parler un peu de *traduction*. Je vous ai expliqué tout à l'heure que le manager était soumis à un ensemble de contradictions. La question, c'est qu'il va falloir qu'il les gère. Et pour les gérer, la proposition, c'est de se focaliser sur un rôle, de porter l'attention sur un rôle du manager, qui est ce rôle de traduction.

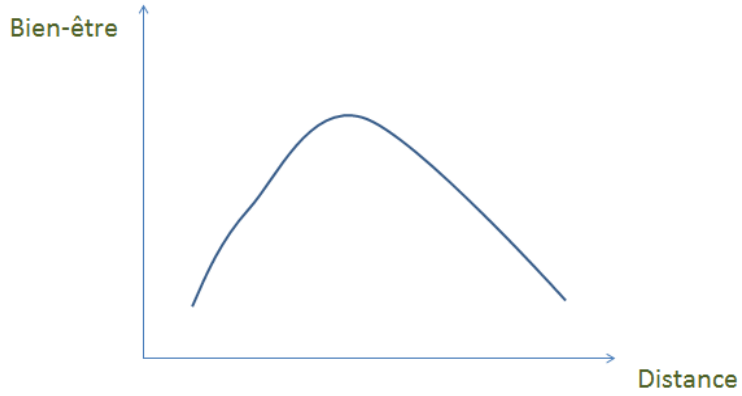
D'où vient-il ? L'activité des managers est de plus en plus normée. Le manager a de plus en plus de mal à jouer son rôle de régulation. L'idée du manager traducteur, c'est qu'il va tenir compte de l'ensemble du système de prescription pour construire son action. Mais ce rôle de traduction pose problème dans nos organisations, parce qu'il fait peur. Pourquoi il fait peur ? Parce qu'il suppose certaines formes d'autonomie. Et cette autonomie se fait parfois en contre-indication avec les règles édictées de l'organisation. Exemple : on a fait une enquête sur les cadres dans le système bancaire, et un directeur d'agence nous dit : *« voilà, comment, moi, j'opère en matière de régulation de l'activité : quand il y a un objectif que je ne peux pas atteindre, je dis à mes équipes : "cette année, ce mois-ci, on a tel objectif. Finalement, je voulais vous dire, on s'en fout..." »* Ça, c'est de la traduction radicale. C'est-à-dire qu'il dit : voilà les injonctions que j'ai du haut, mais on est entre nous ; moi, je vous dis : on ne s'en occupe pas. Vous vous demandez : mais comment c'est tenable ? C'est tenable, parce que ce n'est pas tous les mois. C'est tenable, parce qu'il sait qu'il va pouvoir s'en justifier. C'est tenable, parce qu'il sait qu'il tient compte d'un ensemble de contraintes, qu'il va pouvoir valoriser dans les autres situations, et quand l'objectif du mois suivant viendra, il aura le soutien de ses équipes et des différents acteurs, pour retravailler l'objectif suivant. Les organisations demandent beaucoup aux managers, encore faut-il qu'elles leur laissent la possibilité de faire ce qu'elles leur demandent… On revient à la question de la liberté. Le problème, c'est que pour traduire, il faut avoir l'espace suffisant pour pouvoir le faire.

QUELLE RELATION DES ENCADRANTS À LEUR ACTIVITÉ ?

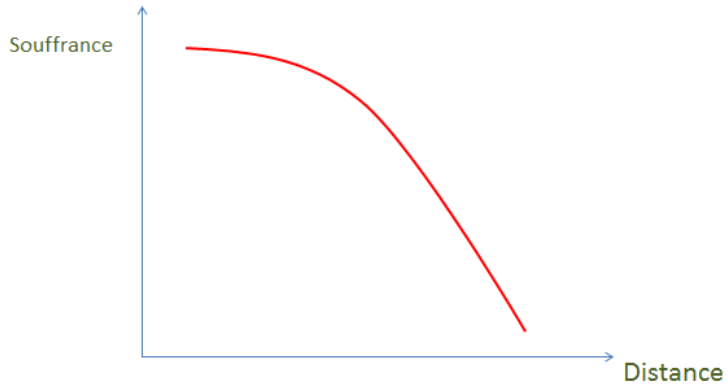
Le manager doit aussi, nous semble-t-il, régler ses problèmes à lui. Car, pour manager les risques psychosociaux de ses collaborateurs, il vaut mieux qu'il se sente bien. Et un des problèmes que nous considérons comme importants, est celui de sa relation au travail. Il y a une réflexion à avoir sur le modèle de relations d'emploi dans lequel on se situe et vers lequel on veut aller. On a longtemps pensé que le dévouement à l'organisation était une composante majeure de la performance des acteurs et des encadrants en particulier ; et que leurs performances pouvaient se mesurer par rapport au temps qu'ils passaient dans les organisations, aux soirées qu'ils passaient sur l'ordinateur, etc. Mais, il y a un ensemble d'acteurs qui sont tout à fait engagés, impliqués, etc. et qui vont mal et même ne sont particulièrement performants.

Alors, la question qu'on s'est posé ensuite avec Amandine Carrier Vernhet, c'était de savoir : est-ce qu'il n'y aurait pas une bonne distance au travail ? En schématisant, de dire, globalement, il y a une distance idéale à mon travail : en deçà, je ne vais pas bien ; et au-delà, je vais moins bien.

On a aussi fait une étude pour l'Apec. On a interrogé 1 300 cadres pour examiner le lien qu'il pouvait y avoir entre bien-être, mal-être et distance au travail.

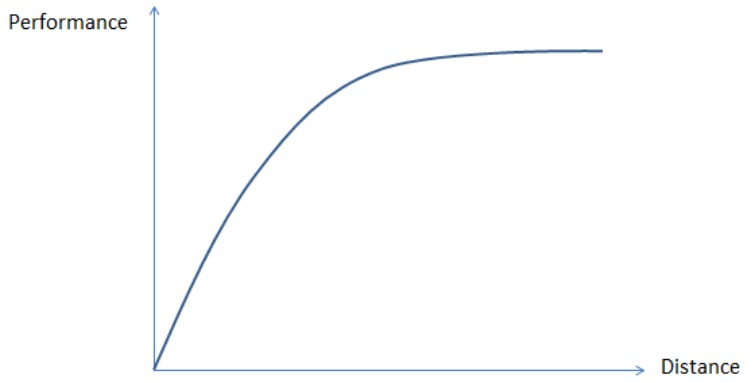


Et on constate que notre hypothèse est vérifiée. Si le lien à l'organisation et au travail est trop fort, cela peut produire du mal-être. Si ce lien est trop faible, cela produit aussi du mal-être. Pour la souffrance au travail, en revanche, elle diminue avec la distance au travail et à l'organisation.



Quand j'ai commencé à présenter ça à des dirigeants d'entreprise, ils m'ont dit : *« c'est bien gentil votre truc. Mais si vous êtes en train de nous expliquer que plus on est loin de son activité, mieux*

c'est pour la santé au travail, nous, la santé au travail, on veut bien, mais, avant tout, c'est la performance qui nous intéresse ». Alors, on est retournés sur les données. Et quel est le résultat qu'on observe : plus je suis loin, plus je suis bien, plus je suis performant.



Alors, j'ai pris une mesure radicale et j'ai déménagé à 200 kilomètres de mon travail, pour essayer au moins de traiter mes problèmes ! Bien entendu, je plaisante en vous disant cela, parce qu'il ne s'agit pas de distance physique, il s'agit de distance psychologique au travail. Et la distance psychologique au travail, c'est quoi ? C'est : lorsque je suis à mon travail, j'y suis ; mais lorsque je n'y suis plus physiquement, je n'y suis plus non plus mentalement. Et donc, ça plaide pour quoi ? Pas pour habiter à 200 kilomètres de Grenoble IAE quand on y travaille, mais en revanche pour réellement avoir une séparation des temps de travail.

LE *LOBBY* DES ESPACES DE DISCUSSION !

Et la dernière chose que je voudrais dire, c'est de parler des espaces de discussion. Vous savez peut-être que, dans l'accord international interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail, le lobby des espaces de discussion a triomphé (*lobby*, notamment porté par Yves Clot et Mathieu Detchessahar !). L'ANI estime que « les espaces de discussion seront une solution pour développer la qualité de vie au travail ». Et moi, je me dis : « *super. On va tester ça* ». Et donc, avec Damien Richard, on regarde ce que cela donne : les espaces de discussion, effectivement, c'est génial !

espaces de discussio	Score reconnaissance	Fatigue Physique SMBM	Lassitude Cognitive SMBM	Epuisement émotionnel SMB	Absentéisme	Envie de travailler	Plaisir	Santé score	ambiance	violence psy	ambiance travail moyenne
Pas d'EdD	4,55	4,46	3,62	3,62	0,61	40,54	0,34	10,40	3,41	11,52	2,69
Peu EdD	5,04	3,91	3,24	2,88	0,64	41,20	0,44	9,32	2,82	9,29	2,82
EdD	5,18	3,34	2,90	2,39	0,56	44,27	0,64	8,10	4,31	5,94	3,76
des EdD	6,13	3,07	2,70	1,99	0,49	46,05	0,72	7,21	4,91	4,50	4,25
Beaucoup d'EdD	6,65	2,61	2,17	1,76	0,34	51,11	0,85	6,40	4,87	3,13	4,43
TOTAL	5,43	3,41	2,92	2,43	0,55	44,24	0,62	8,17	4,13	6,43	3,67

Les gens se sentent plus reconnus quand il y a des espaces de discussion. Ils sont moins fatigués. Ils ont moins de lassitude. Ils sont moins épuisés. Ils sont moins absents. Ils ont plus envie de travailler. Ils ont plus de plaisir au travail. Ils sont en meilleure santé. Il y a une meilleure ambiance. Il y a moins de violence psychologique.

Génial ! Sauf que… c'est trop beau pour être vrai ! C'est-à-dire qu'en fait, c'est la même chose qu'on mesure. Le problème, il est là : est-ce que c'est parce que je vais bien, que je suis en capacité de profiter des espaces de discussion ? Ou est-ce que c'est parce qu'il y a des espaces de discussion, que je vais bien ? Et ça, on l'a testé. On l'a testé auprès d'une collectivité locale. On s'est dit : on va partir d'une situation, on va mettre en place des espaces de discussion pour pouvoir tester la causalité. Et là, qu'est-ce qu'on constate ? On constate qu'effectivement ça marche. Ça marche, mais selon des conditions qui sont assez spécifiques et qui tiennent avant tout à les construire sur des collectifs de travail qui fonctionnent. On ne peut pas les improviser…

QUELQUES ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

ABORD DE CHATILLON E. et BACHELARD O. (2006), Management de la santé et de la sécurité au travail : une problématique exemplaire de Gestion des Ressources Humaines, *Revue Management et Avenir*, juin, n°8, p. 121-127.

ABORD de CHATILLON E. et DESMARAIS C. (2012), Le nouveau Management public est-il pathogène ? *Management International / International management / Gestión Internacional*, Volume 16, Number 3, p. 10- 24.

ABORD DE CHATILLON E. et MOSCAROLA J. (2005), Les conditions de travail et leurs conséquences sur la santé et la sécurité des européens, Revue Performances, n°23, juillet août 2005, p. 4-12.

ABORD de CHATILLON E. et RICHARD D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC», *Revue française de gestion* 4/2015 (n° 249), p. 53-71

ABORD DE CHATILLON E. (2005), DRH : les nouveaux managers de la santé et la sécurité au travail ? , *Revue Management et Avenir*, n°4, mars 2005.

ABORD DE CHATILLON E., BACHELARD O. et MOSCAROLA J., (2006), Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles, *Revue Management et Avenir*, n°10, septembre, p. 101-114.

CARRIER VERNHET A. (2012), Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources. Thèse soutenue le 30 novembre 2012 sous la direction d'Emmanuel Abord de Chatillon.

CARRIER VERNHET A, COMMEIRAS N et DESMARAIS C. (2014), "Organisational commitment: in sickness and in health?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n 94, 0ct-Déc 2014, p 3-24.

DESMARAIS C. et ABORD de CHATILLON E. (2010), Le rôle de traduction du manager entre allégeance et résistance, *Revue Française de Gestion*, n° 205, p. 71-88.

DESMARAIS C. et DUBOULOY M. (2010), « Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°10, novembre, p. 23-242

DESMARAIS C (2006), « Encadrer, une promenade de santé ? », *Revue Management et Avenir*, n°8, juin 2006, p. 59-178.

RICHARD D. (2012), Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Grenoble sous la direction du Pr. Emmanuel Abord de Chatillon à l'Université de Grenoble.

ROSSANO M., ABORD de CHATILLON E. et DESMARAIS C. (2015), Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux: une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (1), 58-77.

Débat avec la salle

Jeanne Thébault : merci beaucoup. Du coup, on a un peu plus d'une demi-heure pour les discussions, si vous avez des questions.

Marie-Anne Dujarier (sociologue du travail et des organisations, maître de conférence à la Sorbonne Nouvelle, Lise (Cnam/CNRS) : ce n'est pas une question. Je suis assez heureuse de voir qu'il est possible de parler du travail en sortant de cette guerre des tranchées, qui me navre, qui consiste à opposer le travail = souffrance, et le travail = plaisir. Le champ scientifique semble avoir binarisé la question, alors que l'on sait quand même, à la fois sur les enquêtes quantitatives et qualitatives, que ce qui caractérise le travail, c'est-à-dire l'activité, c'est l'ambivalence.

Et votre schéma « mal-être / bien-être », évidemment, c'est assez rare de rencontrer un travail qui ne soit que dans le mal-être, ou que dans le bonheur absolu. Et je pense qu'il faut « laïciser » un peu la question, parce qu'au fond ça nous renvoie à des questions théologiques cette histoire de souffrance au travail – en admettant que ce qui est difficile à penser pour nous dans les sciences du travail, c'est l'ambivalence. C'est arriver à penser les différentes dimensions en tension dans l'activité. Alors, merci de rappeler cette dimension ambivalente du travail, et qui est d'ailleurs en fait une dimension ambivalente de l'activité humaine. Parce que je ne sais pas vous, mais moi, en dehors du travail j'ai aussi un rapport très ambivalent à mes activités, qu'elles soient militantes, sportives, amoureuses ou autres. Ce n'est pas simple ailleurs non plus. Donc, je pense que c'est important de penser ces ambivalences dans l'activité humaine en général.

Dominique Cau-Bareille (ergonome) : j'ai bien adhéré à ce que vous avez évoqué, mais, en même temps il y a des éléments qui me manquent sur : de qui on parle ? Je travaille sur les questions de genre depuis un petit moment. Et je me demandais si justement les choses ne s'expriment pas de manière un peu différente selon qu'on est homme ou femme, si on est en début de carrière, en milieu de carrière, en fin de carrière. Qu'est-ce que vous faites de cette question de la variabilité des parcours, des parcours de vie qui peuvent être percutés aussi par des évolutions de la sphère familiale ? Je pense que ça joue, en particulier sur ces postes de management qui demandent un engagement très important, chronophage, etc. Donc, je me demandais si ça avait été pris en compte dans votre étude, et comment ?

Emmanuel Abord de Chatillon : pas dans ce que je vous ai présenté. Mais, actuellement, Céline Desmarais et moi essayons d'évaluer les conditions de travail et de faire une comparaison entre secteur public et secteur privé. Mais justement par rapport aux différentes composantes du bien-être qu'on a identifiées, on a testé quelles étaient les variables qui jouaient le plus sur nos différents types, etc. Et qu'est-ce qu'on constate ? Nous, il y a un élément qui nous intéressait, c'était la variable sectorielle. Et on constate que la variable sectorielle vient très, très, très loin. Et sur les dimensions du bien-être au travail, la variable de genre vient également très loin. On n'a pas du tout testé les questions d'étapes de la vie, problèmes personnels, etc. Mais, en revanche, sur les éléments de genre, ça vient, mais très, très loin, comme une variable de troisième zone par rapport aux variables plus structurantes qui tiennent aux conditions strictes de travail, et qui sont celles qui reviennent généralement, sur la charge, etc.

Au bout du compte, l'élément familial est beaucoup plus souvent mobilisé bien entendu par les femmes. Mais, en revanche, sur les composantes… c'est une question qui nous intéressait, on pensait que la question du lien était une question qui était probablement plus importante pour certains types d'acteurs. Et on constate que, non, ce n'est pas le cas. C'est-à-dire que je pense que, dans chacune de nos composantes, finalement, les objets sont différents, mais le global est le même.

Dominique Cau Bareille (ergonome) : est-ce que vous avez mobilisé dans vos cadres de recherche le modèle du système des activités de Curie ? Je pense qu'il serait vraiment intéressant pour vous parce que justement il permet de creuser un peu ce que vous avez évoqué – sur l'idée que ce qui est

important, c'est de ne pas déséquilibrer les sphères de vie et de ne pas être sur un surengagement dans un domaine de vie, au risque de déstabiliser le mode de vie de manière plus globale.

Emmanuel Abord de Chatillon : je dois vous dire très sincèrement que je ne connais pas du tout le modèle de Curie. Je voudrais revenir juste sur la question de la distance. J'avoue que j'ai eu de vrais débats avec les DRH sur ces questions-là, sur la question de la séparation des temps de vie, et comment on pouvait la prendre, comment on devait la prendre, comment traiter aussi d'une question qui est parallèle, celle des usages des technologies de l'information par rapport au travail. Et je me rends compte que le basculement de modèle de la relation au travail, qui s'opère pour certains acteurs, qui s'opère pour certains métiers, n'est pas répandu d'une manière systématique. Et on a encore beaucoup d'organisations et d'acteurs qui sont dans le premier modèle que je décrivais, c'est-à-dire, misant très fortement leur indicateur de performance sur l'investissement des acteurs et le dévouement de ceux-ci. Les choses, je l'espère, sont en train de basculer. Mais, malheureusement, je pense qu'on n'en est pas encore tout à fait là.

Arlette Hintzy (ergonome) : est-ce que vous pourriez dire un petit peu plus de choses sur les espaces de discussion ? Vous avez dit que le *lobby* des espaces de discussion a triomphé. Alors, en concurrence, on avait quoi ?

Emmanuel Abord de Chatillon : C'est du second degré ! Je suis très content qu'on fasse la promotion des espaces de discussion, surtout quand c'est aussi bien travaillé que par les personnes que j'ai citées. Je suis tout à fait convaincu par ça. Mais, moi, je suis un mécanicien de l'organisation, un soutier, ne l'oubliez pas, je suis un gestionnaire. Donc, moi, je suis à la recherche de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas et quand on me propose des solutions, je regarde si ça marche. Je regarde comment on peut les mettre en place. Je regarde comment on peut les utiliser. C'est ça qui m'intéresse, moi. Ce qui m'intéresse, c'est aujourd'hui comment on fait pour développer des espaces de discussion dans des organisations. Quand je parle de « lobby », c'est parce que moi, ça m'a amusé de retrouver ça dans l'accord national interprofessionnel, c'est tout. J'en plaisante avec Yves Clot ou Mathieu Detchessahar quand je les vois. Mais je leur dis : *« vous avez fait du bon boulot »*.

Maintenant, la question, c'est : aujourd'hui, dans nos organisations, ça passe par quoi les espaces de discussion ? Mettre en débat le travail… c'est bien ce qui est précisé. Est-ce qu'on est en capacité de mettre en débat le travail ? Est-ce que les lieux existent ? Est-ce que les outils existent ? Et moi, bêtement, ça me fait revenir aux outils de base du management. Est-ce que l'entretien d'évaluation, qui est vraiment l'outil standardisé développé par nos organisations, est un espace de discussion ? Est-ce que la réunion de service est un espace de discussion ? Je pourrais multiplier les exemples à l'infini. Vous voyez qu'à la fois ça peut l'être, et parfois ça ne l'est pas.

En faisant une cartographie de l'ensemble des conditions de travail et des ressources dans une grosse collectivité territoriale, je me suis retrouvé à devoir ensuite aller expliquer aux chefs de service pourquoi leurs lignes étaient toutes rouges dans la cartographie. Comme on avait fait en relatif dans l'organisation, ça ne voulait pas dire qu'ils étaient exécrables. Ça voulait juste dire qu'ils étaient beaucoup plus mauvais que les autres. Mais, en allant leur expliquer, je me suis retrouvé un jour avec un chef de service, on passait en revue les différents indicateurs, et il cherchait à comprendre pourquoi il était mauvais. Et on arrive aux espaces de discussion. Je lui explique : *« les espaces de discussion, c'est des endroits où on peut débattre du travail »*. Et je lui dis ce que je viens de vous dire : *« un entretien d'évaluation, une réunion de service, une discussion autour de la machine à café… ça peut être des espaces de discussion, comme ça peut ne pas en être.* Il me dit : *les réunions de service, on en fait !* Je dis : *« formidable ! Combien il y a de personnes qui parlent dans vos réunions de service ? »* Sa réponse : *« ce n'est quand même pas de ma faute, s'ils n'ont pas de questions »*.

Pour moi, il y a deux choses qui sont importantes. La première chose, c'est de dire : est-ce que les lieux existent ? Est-ce qu'on les utilise ? Est-ce qu'ils sont utilisés pour faire espaces de discussion ? La question, pour moi, est extrêmement importante. Et c'est là où on revient au b.a.-ba du

management. C'est-à-dire que les outils de base aujourd'hui dans nos organisations, – je suis un peu navré de le dire parce que je suis dans une organisation qui vend de la formation au management et, moi-même, j'en vends à tour de bras –, mais les outils de base du management ne sont pas maîtrisés. Et quand vous tombez dans des organisations pour lesquelles ce type de formation n'a même pas été programmé (je pense notamment à tout un pan du secteur public), là le décalage est encore plus flagrant. Et on voit bien qu'avant de s'occuper de tel petit coin, de pressurer tel fournisseur pour essayer d'obtenir 1 %, il faudrait déjà regarder les leviers de productivité qu'on a sous la main, qu'on connaît et qu'on pourrait utiliser sans trop faire d'efforts. Et je pense que le travail sur les espaces de discussion est tout à fait intéressant de ce point de vue-là.

Serge Volkoff (CEE, Creapt) : tu es un pauvre mécano de la gestion, mais tu nous as mis, je ne vais pas dire que c'est un concept parce que tu la jouerais modeste, mais une notion de *distance*, très fortement dans toute la structuration, dans le troisième tiers de ton exposé, avec des résultats qui font réfléchir. Du coup, j'ai une petite grappe de questions sur cette affaire de distance. Parce que d'abord ça renvoie un peu à de la littérature. En effet, on peut penser aux systèmes et sous systèmes d'activité de Jacques Curie en psychologie sociale, tout à fait. C'est vrai que c'est une lecture, qui peut tout à fait être stimulante pour toi. J'ai aussi en tête « Travailler pour être heureux ? Le bonheur au travail » de Baudelot et Gollac, un ouvrage de socio en 2003, où il y avait la position « retrait », qui, en effet, d'une certaine manière, abrite du bonheur et du malheur – selon la définition sociologique qu'ils en donnent. Mais, d'après ce que j'ai compris de ce que tu en dis, ta notion de distance n'est pas forcément si voisine que ça de ce qu'eux appellent le « retrait ».

Deuxième chose, il y a des travaux, qui ont beaucoup de liens avec ce qu'explique Curie, en sociologie, au plan international, qui ont donné lieu au bouquin *Réinventer le travail* paru l'année dernière, écrit par Patricia Vendramin et Dominique Méda, où elles démontrent l'expansion d'une aspiration à une conception polycentrique de l'existence, notamment dans les générations d'âge moyen ou jeune. Ce qui veut dire : je ne lâche rien sur mon souhait d'avoir du sens du travail, d'avoir un déroulement professionnel qui ait du sens, mai,s dans des conditions telles que tout ça soit compatible avec de véritables investissements dans d'autres champs que le champ professionnel. Et donc, une convergence des modèles masculins et féminins, pour suivre les préoccupations de Dominique Cau-Bareille. Là aussi, entre en scène une forme d'autre conception de distance, qui est du côté de : je suis capable d'investir beaucoup sur autre chose que le travail. Est-ce que ceci est une distance au travail ?

Alors, tout ça m'amène à ma petite grappe de questions maintenant directement sur ta conception – peut-être encore au travail, peut-être encore en train d'être travaillée, je n'en sais rien –… enfin, là où tu en es – sur, quelle définition et quel contenu à mettre dans cette idée de distance ? Avec comme sous-question, premièrement : la distance à qui et à quoi ? Et si on revient aux questions des encadrants : est-ce que ça inclut pour partie la distance aux subordonnés, qui sont un des éléments de l'univers professionnel ? Là, j'anticipe sur des choses que notre collègue Cécile Piney développera peut-être demain matin.

Deuxième question : quel questionnaire ? Puisque ça a été un travail par questionnaire. Ce n'est pas pour avoir une interrogation technique, mais comprendre le type de questionnement qu'on met comme étant spécialement révélateur de ce qu'on appellerait une plus ou moins grande distance.

Et dernier volet, dans le lien avec la performance, je ne suis pas surpris avec le lien bien-être. On peut sûrement l'expliquer… Avec la performance, mon sentiment serait que ça dépend de quelle approche de la performance on a adoptée. Il y en a plusieurs, et elles sont en conflit, en tension. Elles peuvent être y compris – et c'est ce que souhaitent Yves Clot et Detchessahar – discutées dans les espaces de discussion. Elle est : où la performance ? Laquelle ? Alors, dans la courbe idéal-type que tu nous as montrée, de quelle performance s'agit-il ? S'agit-il d'une performance mesurable par une sorte de retour immédiat, financièrement évaluable dans les jours qui suivent, et par les indicateurs élaborés par les « planneurs » pour suivre l'intervention de Marie-Anne ? Ou est-ce qu'il

s'agit d'une approche à beaucoup plus long terme, d'une combinaison un peu authentique de qualité du travail, de satisfaction de ceux à qui il est destiné, etc. ?

Emmanuel Abord de Chatillon : je réponds très vite d'abord sur les outils de mesure. Pour moi, il y en a un qui est très bon. Enfin, il y en a plusieurs qui sont bons. Celui sur la performance n'est pas excellent. Sur la distance, on mesure par le questionnaire de Sabine Sonnentag. Je ne peux pas te donner les questions comme ça, mais si ça t'intéresse, c'est dans cette lignée-là qu'on s'installe. Sur les questions de mal-être au travail, on utilise le *Shirom Melamed Burnout Measure* comme indicateur principal. Ça, ça tient il n'y a pas de souci, les qualités psychométriques sont indiscutables.

Sur la performance, bien entendu, dans un questionnaire c'est beaucoup plus compliqué. Nous, on l'a mesurée avec deux questions qui portent sur la perception que j'ai de mon évaluation par mon supérieur hiérarchique. C'est-à-dire des questions autour de : au cours de la période précédente, vous avez été évalué plutôt nettement moins bien que vos collègues, plutôt moins bien, etc. Ce sont deux questions de ce type qui nous construisent un indicateur de performance. Bien entendu, c'est très sommaire. Ça nous donne un indicateur pauvre, mais au moins ça nous permet d'avoir un indicateur sur la performance, qui n'est certes pas de la même qualité que les outils de Sonnentag ou de Shirom et Melamed, mais qui, pour moi, est suffisamment raisonnable par rapport aux données qu'on a. C'est vrai que maintenant qu'on commence à utiliser des enquêtes macrosociales, on va pouvoir aller chercher… – et c'est aussi un projet que j'ai en partenariat avec une entreprise de la finance qui veut évaluer, c'est intéressant comme problématique – la performance des organisations et du cours boursier et qui nous dit : *« nous, ça nous intéresserait que vous évaluiez la qualité de vie au travail dans cette organisation, pour qu'on puisse l'introduire dans notre modèle. »* Donc, aujourd'hui, on a des discussions pour savoir qu'est-ce qu'on met là-dedans ? De quelle manière ? Et la contrepartie est de bénéficier de l'évaluation économique de ces organisations pour pouvoir faire le croisement sur l'ensemble des variables de performances économiques, avec les performances de bien-être au travail et de qualité de vie au travail qui ont été perçues. Là, on aura, à mon avis, des indicateurs un petit peu plus précis sur la performance. Ce sera beaucoup mieux si on arrive à aller jusqu'au bout de ce projet-là.

Ensuite, il y avait : distance par rapport à qui ? Je reprécise. L'idée de la distance psychologique, ce n'est pas l'idée que je mets à distance l'un ou l'autre. C'est que je suis en capacité de mettre à distance mon activité. C'est : lorsque je suis au travail, j'y suis. Lorsque je ne suis plus au travail, je n'y suis plus. Et ce que l'on montre corrobore un ensemble d'articles qui ont été publiés, notamment dans *Journal of occupational and organizational psychology* sur tous les mécanismes de récupération. À partir du moment où je suis en capacité de me couper de mon activité et de réaliser une activité, et c'est là où ça rejoint la poly-centralité. C'est l'idée, bien entendu, que ce n'est pas pour refaire exactement les mêmes activités dans le hors travail. Et la littérature sur les phénomènes de *recovery* montre bien que plus l'activité hors travail est distincte de celle du travail, plus effectivement les mécanismes de récupération sont bons. Donc, dans les entreprises, on ne dit pas : « *faites que les gens ne s'occupent plus du tout de leur travail* ». On dit : « *si vous voulez que les gens soient en état de travailler le lendemain, il faut qu'ils aient les capacités de récupération suffisantes dans l'intervalle »*. Donc, il n'est pas question de mettre à distance. Au contraire. Il y a bien l'idée que quand on est au travail, on est au travail. Il ne faudrait pas qu'on se méprenne. C'est plutôt l'idée que je suis en capacité de séparer.

Bertrand Mangin (doctorant en sociologie) : vous avez très rapidement évoqué le terme de « contrat narcissique ». J'aurais voulu savoir si vous pouviez en dire un petit peu plus, parce que moi, j'avais pu lire deux ou trois choses, mais c'était plutôt par rapport à ce qu'avaient pu écrire Castoriadis et Piera Aulagnier, mais, du coup, c'est plus dans un référentiel psychanalytique.

Emmanuel Abord de Chatillon : je vais vous renvoyer à un papier, parce que c'est Céline Desmarais qui m'a demandé de vous parler de ça. Elle a fait un article avec Maryse Dubouloy, qui, elle-même, est psychanalyste. Elles ont travaillé cette question. Moi, je ne suis pas très à l'aise là-

dessus. Je préfère vous renvoyer au contenu. Je préfère ne pas travestir totalement la pensée de mes collègues.

Véronique Poete (ergonome) : en fait, c'est une question qui est peut-être à cheval entre Marie-Anne Dujarier et vous-même. J'ai un peu l'esprit d'escalier. Et ce n'est pas une question, c'est plus un constat. De plus en plus, dans les entreprises, quand on arrive sur quelque chose qui ne va pas bien, il n'est pas rare que, dans le cadre de dispositifs qui doivent être déclinés, mis en place, souvent les « planneurs » disent : *« mais ces dispositifs ne doivent pas être appliqués tels que. Il faut que le manager, l'encadrant, le mette à sa main et que lui-même trouve cet espace de création, de liberté pour faire en sorte de l'adapter à l'environnement dans lequel il est »*. Et si ça ne marche pas, c'est parce que le manager n'est pas bon. Il ne sait pas manager.

Je réagissais aussi au fait que vous disiez tout à l'heure que, dans les formations… Enfin, il y a des choses à faire déjà avant même de penser à chercher à optimiser. Il y a déjà des choses sur place sans aller chercher à droite et à gauche. Mais voilà. Je faisais le lien entre ces deux communications parce que je trouve qu'on entend beaucoup, et c'est très à la mode aussi en ce moment dans les entreprises, dire : « *mais non, il ne faut pas l'appliquer tel que. Il faut trouver des dispositifs d'adaptation. Et s'il ne les trouve pas, c'est pour ça que ça ne marche pas* ». Et donc, du coup, il faut demander aux managers de faire mieux, et de bien prendre la liberté de les adapter correctement, etc. Donc, en fait, le défaut, ça vient des managers.

Emmanuel Abord de Chatillon : alors, je suis un peu désolé par rapport au thème, parce que, pour moi, globalement, même si je vous parle de manager, c'est des travailleurs comme les autres. Certes, il y a des spécificités. Mais c'est, quand même, pour moi l'élément principal. Et on voit bien que les phénomènes que j'ai pu décrire, ou que d'autres peuvent décrire, montrent bien que la plupart des contraintes auxquelles ils sont soumis, ne sont pas forcément celles qui sont liées à leur fonction, etc. Donc, pour moi ça, ça me semble quand même vraiment important à prendre en compte, sauf qu'il y a un élément qui, pour moi, est important, c'est que… Moi, je parle aussi des problèmes de santé travail, par lesquels nous, on rentre dans les organisations. Et, finalement, par rapport à ces questions-là, les managers sont dans une situation un peu compliquée. Ils savent bien, parce qu'ils ne sont pas plus cons que les autres, qu'à partir du moment où on va commencer à s'intéresser à ça, *grosso modo,* il y a deux niveaux où, si les choses sont faites honnêtement, ils vont être remis en cause : c'est, d'un côté, le niveau de l'organisation (on va remettre en cause l'organisation du travail et l'organisation de l'entreprise). Et il y a le deuxième niveau, c'est le management, sa manière de faire, sa manière de travailler, etc. Donc, dans ces dispositifs-là, clairement le manager se sent menacé, et, à juste titre, parce qu'effectivement ces dispositifs le menacent. Alors, pourquoi c'est très important ? Parce que c'est un frein majeur au déploiement de solutions que l'on peut formaliser, à l'issue d'un dispositif de diagnostic. Parce qu'on voit bien que, *grosso modo* on a beaucoup d'acteurs qui font le gros dos. Ils disent : *« c'est un mauvais moment à passer. On va en prendre plein la gueule. Je me cache. Et puis, de toute façon, ça va s'arrêter »*. Ça veut dire que bien souvent on a beaucoup de démarches de diagnostic, qui vont jusqu'au diagnostic où on met en place des solutions, on définit des solutions, on met des groupes par-ci par-là. Même, on fait cogiter les acteurs. Et on arrive à des trucs géniaux. Et puis, qu'est-ce qu'on regarde derrière ? Il n'y a rien. Pourquoi ? Parce que les managers ont bien compris que c'était eux qui étaient en cause. Et donc quand ça revient à différents niveaux, il y en a qui se sentent plus visés que d'autres et plus ou moins à juste titre. Et donc, clairement, eux, ça ne les intéresse pas.

Je vais vous donner juste une petite illustration. On est intervenus pendant quatre ans dans une même organisation. C'est vous dire qu'on avait quand même tissé un petit lien avec cette organisation, puisque on y était toutes les semaines. Il y a eu deux thèses qui ont été soutenues dans cette organisation. Et on fait toute une opération sur un groupe d'assistantes sociales. Et on arrive à des mesures extrêmement précises, un calendrier de déploiement, des réflexions autour de ça, etc. Et puis j'ai très vite des retours du groupe, directement à moi, alors qu'on avait fini, me disant : « *il n'y a rien qui se passe* ». Alors, j'appelle la responsable du service. Et je lui dis : *« où est-ce que tu en es ? Qu'est-ce que tu as pu déployer, etc. ? »* Et puis elle me dit : *« c'est en cours. On réfléchit »*.

Puis l'année passe. Et, en octobre, je la rappelle – c'était la quatrième fois déjà. Elle devait se demander si on n'était pas en train de sombrer dans du harcèlement. Elle me dit : *« Là, je pense qu'en fait je ferai le point avec eux au moment de la galette »*. La galette, c'est en janvier. Donc, ça veut dire que, globalement clairement, elle achetait du temps par rapport à tout ça. Pourquoi ? Parce qu'elle sentait bien que les propositions qui ont été faites, avaient des composantes qui rejaillissaient fortement sur l'organisation, sur le management. Qu'elle-même, si elle n'était pas en cause, ça allait être probablement des choses difficiles à défendre par sa hiérarchie, par rapport à ses collègues. Et la comparaison, comment ça allait être pris dans cette grande organisation ? Et ainsi de suite. C'est humain. Et c'est pour ça qu'aujourd'hui, nous, ce qu'on a appris de cette histoire-là, c'est qu'aujourd'hui on définit jusqu'au bout du système. C'est-à-dire qu'on définit jusqu'à la mise en place, y compris le suivi, y compris les rapports d'impact. Dans l'étude que nous sommes en train de faire dans une autre collectivité locale, on prévoit des enquêtes quantitatives derrière qui sont déjà budgétées, qui sont déjà organisées. Et on les fait à plus de six mois, plus d'un an, plus de dix-huit mois et ainsi de suite. Pourquoi ? Parce qu'on ne veut pas les lâcher. Si on veut qu'ils fassent quelque chose, il faut qu'on les tienne un peu. C'est de la cuisine. Je suis désolé, mais c'est la cuisine dans laquelle on est.

Jeanne Thébault : d'autres questions ?

Emmanuel Abord de Chatillon : si vous avez des questions, vous n'hésitez pas, vous m'envoyez un mail, et je serai ravi de répondre.

Chapitre 7

EXPÉRIENCE ET ENCADREMENT DANS UN SERVICE PUBLIC : QUAND LE CADRE DE PROXIMITÉ PREND SES DISTANCES

Cécile Piney, doctorante en ergonomie (Creapt)

Serge Volkoff : On va démarrer cette matinée. On ne va pas prendre trop de décalage initial, parce que, peut-être, avez-vous repéré que cette matinée est un peu plus resserrée dans son déroulement que les demi-journées précédentes. Et la raison en est que nous avons décidé de faire tenir dans une même demi-journée deux interventions, et un peu de discussion générale sur l'ensemble du séminaire. Ce qui est différent de ce qu'on faisait les années précédentes, comme ont pu le repérer ceux qui sont un peu les habitués de nos séminaires, ou qui y ont déjà assisté. Nous ne ferons pas un gros exposé introductif de discussion générale, voire deux comme ça nous est arrivé certaines années, parce que ce n'était pas indispensable – et parce que, surtout, on trouvait intéressant finalement d'avoir une intervention de plus. On aura un temps de discussion générale en fin de matinée d'à peu près une heure, que j'introduirai en quelques minutes, sans faire un véritable exposé de synthèse.

Et donc, on consacrera l'essentiel de notre temps ce matin aux deux interventions, qui sont de disciplines différentes, mais qui sont dans des milieux ayant des traits communs – puisqu'il s'agit de la Fonction publique dans les deux cas.

Un exposé d'ergonome, qui est celui que va faire Cécile Piney dans un instant sous le titre « Expérience et encadrement dans un service public : quand le cadre de proximité prend ses distances ». Ce sont vraiment les hasards qui font que le terme de distance est apparu hier en fin d'après-midi dans l'exposé d'Emmanuel Abord de Chatillon. Je crois que Cécile et lui ne se connaissent pas, et ils ne s'étaient certainement pas concertés. Je ne suis pas sûr d'ailleurs que le terme de « distance » soit exactement dans la même acception dans les deux cas.

Et puis, on aura ensuite un deuxième exposé, que je vous présenterai en son temps, fait par un sociologue, Alex Alber. Donc, la parole est à Cécile.

Cécile Piney : Je vais vous présenter la recherche que je réalise dans le cadre de ma thèse, codirigée par Corinne Gaudart, Adélaide Nascimento et Serge Volkoff – et qui est réalisée au sein du Creapt. C'est un travail qui est en cours depuis décembre 2011. Je m'intéresse à l'encadrement de proximité, plus particulièrement à l'activité d'encadrement, pour comprendre à la fois comment les transformations du travail impactent l'activité de ces cadres de proximité et en quoi l'expérience peut être une ressource dans la réalisation de cette activité.

Quand je parle de transformation du métier de cadre de proximité, il s'agit de la transformation des missions, au niveau des demandes d'objectifs de performance, mais aussi au niveau de la qualité de vie au travail des agents qu'ils sont amenés à encadrer. C'est ce qui me conduit à regarder le travail des cadres de proximité sous l'angle des « distances », pour comprendre comment ces cadres vont être amenés à tenir, ou pas, leurs missions – et en quoi l'expérience peut être une ressource, ou pas.

QU'EST-CE QUE L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ DANS LE SERVICE PUBLIC ?

Nous avons vu dans les présentations précédentes qu'il existe vraiment un flou autour de cette catégorie socioprofessionnelle – ce qui poussait même Maurice de Montmollin[50], en 1984, à se demander, en réponse à l'ouvrage de Luc Boltanski[51], si les cadres finalement travaillaient vraiment. De Montmollin répond que « oui ». Bien sûr.

J'adopte volontiers la notion d'encadrement de proximité, notamment au sens de Frederik Mispelblom Beyer[52], qui a déjà été mentionnée dans les présentations précédentes, particulièrement celle de Karine Chassaing, où le cadre est un acteur dans un système complexe, système qui est fait d'injonctions contradictoires, de paradoxes, et de fortes tensions dans l'organisation.

Nous retenons ainsi que l'encadrement de proximité est le premier niveau de cadre qui a des fonctions et des responsabilités d'encadrement. C'est-à-dire celui qui a en charge une équipe, et qui est directement en contact avec les personnes qui produisent le service (puisqu'on est dans une activité de services). Il va encadrer des subordonnés directs, puisqu'il est encadrant – mais il est lui aussi encadré. Donc, il va être pris en tenaille entre sa propre hiérarchie et l'équipe qu'il encadre.

Selon Carballeda (1997)[53], ergonome, le cadre a deux tâches. Une première tâche d'encadrement du travail, avec une responsabilité d'organiser le travail d'autrui et une responsabilité vis-à-vis de la performance du travail d'autrui, donc dans la réalisation des objectifs de performance. Et une deuxième tâche d'organisation du travail en fonction des ressources, selon des critères techniques et organisationnels.

Dans la littérature, on lit souvent de manière indifférenciée « encadrement de premier niveau », « encadrement intermédiaire », « management de première ligne », « management de terrain », « management de proximité ». Je reste bien sur le terme de « proximité », dans un premier sens géographique, spatial, physique – mais aussi une proximité technique, une proximité socioculturelle ou encore organisationnelle. Je trouve intéressant justement de garder ce terme de « proximité », que je positionne en paradoxe avec celui de « distance », que les cadres de proximité sont amenés à prendre. C'est donc pour cela que je conserve la notion d'« encadrement de proximité ».

Les enjeux du service public étudié ne sont pas propres à cette administration en particulier, ni même à la Fonction publique plus généralement. Mais je vous les énumère ici pour montrer leur importance au regard de l'intérêt que nous portons à l'encadrement de proximité.

- Tout d'abord, il existe des asymétries d'informations, qui sont notamment renforcées par le fait que la structure de cette administration est très fortement pyramidale.
- Ensuite, il faut faire avec les ressources à disposition, dans le sens où les cadres n'ont pas la main sur les embauches, par exemple, ni même le choix du matériel à utiliser.
- Il y a également un système d'indicateurs par service. Certains de ces indicateurs vont être soumis à un intéressement, mais toujours collectif. Donc, il n'y a pas de système de primes individualisées.
- Enfin, il s'agit d'une activité de service, avec une forte relation à l'usager, notamment le conseil – dans un système où il y a énormément de changements, et ces changements sont permanents.

---

[50] Montmollin de M. (1984), Les cadres travaillent-ils ? À propos d'un ouvrage de Luc Boltanski. *Le travail humain*, vol.47, n°1, p. 89-93.

[51] Boltanski L. (1982), *Les cadres, formation d'un groupe social ?* Paris : Ed. de Minuit.

[52] Mispelblom Beyer F. (2010), *Encadrer, un métier impossible ?* Paris : Ed. Armand Colin, 298 p.

[53] Carballeda G. (1997), *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.

Dans l'administration étudiée, le terme d'encadrement de proximité était plus ou moins défini par les hauts responsables de cette administration, et pas forcément clair pour l'ensemble des cadres dans le réseau. Par exemple, j'ai rencontré des cadres dits de proximité par l'administration, qui ne se considéraient pas forcément comme tels.

Ce que je considère comme cadre de proximité dans l'étude que je vais vous présenter, ce sont des chefs de service, des trois types de services les plus représentés dans cette administration, et leurs adjoints. Il y a une différence principale entre un chef de service et un adjoint : le chef de service va avoir une responsabilité pécuniaire et personnelle, que ne porte pas cet adjoint. Concernant l'adjoint, ses fonctions d'encadrement vont être plus ou moins définies en fonction du bon vouloir du chef de service. Dans les deux cas, ce sont des cadres A, encadrants. Dans cette administration, tous les fonctionnaires ont un statut, de A, B ou C. Je m'intéresse donc à la partie des cadres A encadrants (il existe des cadres A qui ne sont pas encadrants). Ce sont également des cadres issus de deux anciennes filières, parce que cette administration a fusionné en 2008. Ces cadres sont donc issus de deux cultures différentes, avec une approche du pilotage par la performance qui va être différente – et une relation aux agents également différente.

UN TERRAIN D'ÉTUDE EN CHANGEMENT PERMANENT

Je vous disais qu'il y avait beaucoup de changements qui s'enchaînent les uns après les autres. Je trouve intéressant de proposer une lecture des éléments du terrain, à la lumière des différentes temporalités à la fois macro, méso et micro. On trouve, au niveau macro, tout ce qui est politiques publiques. Au niveau méso, l'administration que je divise au plan national – le territoire français – et au plan local avec un découpage départemental. Puis au niveau micro, ce qui se passe au sein de chaque service de proximité.

Nous allons ainsi regarder quels sont les impacts de l'évolution des politiques publiques et de la création de cette administration – et comment les cadres de proximité au final, arrivent à se positionner, puisqu'ils sont pris en tenaille par un mode de pilotage par la performance qui est très orientée indicateurs et, de l'autre côté, une émergence de l'intérêt pour les conditions de vie au travail.

Au niveau des politiques publiques, la France, comme la plupart des pays de l'OCDE, a mis en place des politiques de réforme de l'État très importantes ces dernières années. En 2006, la Loi organique relative aux Lois de Finances (LOLF) a eu pour objectif de réformer la gestion de l'État en donnant, selon les textes de la loi, de nouvelles responsabilités aux cadres – comme donner plus de liberté dans la gestion du service. En contrepartie, ces derniers doivent réaliser les objectifs de performance qui leur sont fixés. L'utilisation des outils de gestion s'est formalisée et des outils du pilotage par la performance se sont développés, tels que les indicateurs et le dialogue de gestion. Le dialogue de gestion est le rendez-vous annuel entre le cadre de proximité et son supérieur hiérarchique direct, pour discuter comment les objectifs ont été tenus, et voir comment on peut travailler sur les objectifs de l'année en cours (années N et N+1).

Dans ce cadre, dès 2007, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) affichait les mêmes objectifs avec des réformes structurelles, en recentrant l'État sur ses missions prioritaires, telles que l'amélioration de la qualité du service qui est rendu à l'usager, la réduction des dépenses publiques, et la recherche de modernisation des fonctions de l'État. Depuis 2012, la Modernisation de l'action publique (MAP) a remplacé la RGPP. La MAP affiche des objectifs similaires et ajoute l'évaluation des politiques publiques.

En 2013, est sorti un accord sur les risques psychosociaux. Les conditions de travail commencent alors à arriver au niveau des politiques publiques. Mais je vais vous montrer que cet aspect était déjà au cœur des préoccupations de l'administration étudiée, et ce, dès sa création en 2008.

Cette administration a été créée par la fusion de deux autres administrations qui assurent des fonctions régaliennes, après plusieurs tentatives qui avaient échoué : une tentative en 2000, un autre projet en 2004. C'est seulement en 2008 que la fusion est acceptée, notamment parce que les syndicats étaient d'accord avec cette fusion, à condition qu'on s'intéresse fortement aux conditions de vie au travail. Cela se traduit au niveau des cadres de proximité par le fait que leurs hiérarchies directes, voire même supérieures plus éloignées, deviennent moins accessibles, parce qu'il va y avoir des échelons hiérarchiques supplémentaires, du fait de cette fusion.

Au niveau local, des tâches ont été transférées d'un type de service à l'autre. Les effectifs ont été réduits avec le non-remplacement de deux départs sur trois à la retraite. Les procédures ont été informatisées avec notamment le développement des télé-procédures. Le pilotage par la performance se développe encore plus. En conséquence, le travail des cadres de proximité a vraiment évolué. C'est devenu un travail de masse, avec des flux importants à traiter, où l'expertise ou la technicité dans ce type de service tend à disparaître. Par exemple, des services sont créés pour les dossiers considérés « cas complexes ». Ainsi, une partie du travail s'en va vers d'autres types de services.

Au niveau des cadres de proximité, les hauts responsables de l'administration ont voulu clarifier leur rôle et leur positionnement. Je reviens sur la distinction que faisait Mispelblom Beyer entre un cadre qui est exécutant, utilisant les outils de gestion comme une boîte à outils en quelque sorte, et un cadre qui serait acteur. En fait, on se rend compte que, dans cette administration, il est demandé à ces cadres d'être à la fois exécutants et acteurs. Et on voit bien que ce double positionnement, qui me semble complètement antinomique, va poser problème au quotidien dans la réalisation de l'activité. C'est ce qui crée en quelque sorte les injonctions contradictoires, et tous ces paradoxes, exacerbés par l'enchainement des changements.

Suite à cette fusion et à la réduction du personnel, le nombre de cadres A de proximité a augmenté par rapport au nombre de cadres B et C, modifiant la forme de la pyramide hiérarchique des personnels. La pyramide a même tendance à devenir plutôt un rectangle, pouvant générer des difficultés dans la réalisation du travail de masse. Par ailleurs, un intérêt grandissant est porté aux conditions de vie au travail. Cela engendre un poids supplémentaire sur ces cadres de proximité : on les investit de la responsabilité des conditions de vie au travail au sein des services, et du maintien, voire même de l'amélioration de ces conditions de vie au travail. Notre étude constate que les cadres sont vraiment pris entre *« je dois réaliser mes objectifs de performance »*, et en même temps maintenir, améliorer ces conditions de vie au travail dans le service.

Si on regarde du point de vue des distances et des proximités, on constate que le mode de gestion qui est mis en place engendre en fait une distance – parce que les cadres vont devoir remplir ces indicateurs. Ils vont sans doute se mettre dans leurs bureaux pour remplir ces indicateurs sur leurs ordinateurs. En quelque sorte, ils vont s'éloigner de la réalité du travail des équipes, de la réalité de ce qui se passe au sein des services. Mais en même temps, il leur est demandé d'être « proches ». Ils ne savent pas vraiment eux-mêmes de quoi il faut être proche. Si c'est proche des usagers. Si c'est proche des agents. Si c'est proche de la hiérarchie. Cela n'est pas vraiment clairement défini au sein de cette administration. Mais il leur est prescrit d'être proches. Cela nous semble difficile d'être proches à la fois des indicateurs, et proches de ce qui se passe sur le terrain.

PREMIERS CONSTATS ISSUS DU TERRAIN

J'ai oublié de préciser qu'avant le début de ma thèse, j'avais également réalisé mon master recherche[54] au sein de cette même administration. Il y a également eu d'autres études sur ce même terrain, une étude du Cnam, notamment, qui a été citée hier par Marie-Anne Dujarier, sur les indica-

[54] Piney C. (2011), *Manager la performance au quotidien dans un service public : quelle place pour les conditions de vie au travail ?* Mémoire de Master Recherche, Cnam, Paris.

teurs de performance au sein de cette administration[55]. L'Institut de recherche économique et sociale avait également fait une étude à laquelle j'ai participé sur l'encadrement de proximité[56]. Toutes ces premières études ont montré plusieurs points :

- Une cristallisation autour des indicateurs et de leurs utilisations, notamment des pratiques qui sont induites par le pilotage par la performance – avec des indicateurs qui permettent certes un retour sur l'activité, mais qui, dans la plupart des cas, vont orienter le travail à réaliser.
- Une intensification du travail était également pointée. Avec la recherche d'efficience, le développement des applications informatiques et la baisse des effectifs, les services de proximité de cette administration ont connu des réorganisations successives.
- Une transformation du métier, dans le sens où il n'est plus possible pour un agent de suivre un dossier de A à Z ; il va devoir plutôt réaliser le travail qui arrive au fil de l'eau.
- Toutes ces transformations engendrent le sentiment de la part des agents, mais également des cadres de proximité, de produire une moindre qualité, de ne pas faire un travail bien fait – avec des remises en question et des interrogations : qu'est-ce que le service que l'on produit pour l'usager ? Jusqu'où doit aller le service rendu à l'usager ? Qu'est-ce que le travail bien fait ?
- Avec des définitions différentes de la performance propres à chacun, agents comme cadres de proximité. Il n'existe pas de culture commune. Des contradictions existent entre objectifs de performance et conditions de vie au travail, entre objectif de performance et responsabilité des cadres.

On se rend bien compte que le positionnement de ces cadres de proximité est très délicat de plusieurs points de vue. Ils sont vraiment pris en tenaille entre différentes injonctions. Et on peut légitimement se poser des questions autour des parcours professionnels. Par exemple, dans le cadre de la recherche, nous avons essayé de reconstruire des parcours professionnels. Pour cela, nous avons été voir ce qu'il existait comme données au sein de cette administration. Et en fait on se rend compte qu'on ne peut pas reconstituer les parcours professionnels de ces cadres, en tout cas avec ces applications informatiques, qui sont régulièrement écrasées. De plus, au moins au début de l'étude, il y avait vraiment peu d'accompagnement sur les parcours professionnels de ces cadres.

CONSTATS DE LA LITTÉRATURE

Il y a peu d'études ergonomiques sur le travail des cadres. Ce sont surtout des études qui se rapportent à l'analyse des situations de travail (Langa, 1994[57] ; Carballeda, 1997[58] ; Carballeda & Garrigou, 2001[59] ; Benchekroun, Bourgeois & Hubault, 2002[60] ; Dieumegard & *al*., 2004[61] ; Ghram,

[55]Dujarier M.A., Falzon P., Gaudart C., Germe J.F., Nascimento A. & Piney C. (2011), *« Indicateurs et performance : de la prescription à l'activité »*, Rapport final, Paris : Cnam.

[56] Brière B., Lecomte E., Lochard Y., Meilland C., Piney C. & Vincent C. (2012), *« Cadres de proximité : construire un environnement capacitant »*. Rapport final. Noisy-le-Grand : IRES.

[57] Langa P. (1994), *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie. Analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation.* Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.

[58] Carballeda G. (1997), *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu.* Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.

[59] Carballeda G. & Garrigou A. (2001), Derrière le « stress », un travail sous contraintes. Dans Bouffartigue, P. *Cadres : la grande rupture*. Paris : Ed. La Découverte « Recherches », p. 89-104.

[60] Benchekroun T.H., Bourgeois F. & Hubault F. (2002), Comment aider l'encadrement de proximité à faire des arbitrages face à des situations à risques ? Dans *Les évolutions de la prescription. SELF 2002, Congrès International d'Ergonomie.* Aix-en-Provence, France.

2011[62] ; Zara-Meylan, 2012[63] ; Gotteland-Agostini, 2013[64] ; etc.). Ce que je vais vous proposer, c'est de la regarder sous l'angle des parcours professionnels et d'analyser le travail des cadres à travers cette focale. Cela est un petit peu différent et n'a pas *a priori* été encore fait.

Le travail des cadres est difficile à analyser, notamment du fait de la nature très intellectuelle et immatérielle de ce travail (Leplat & Montmollin, 2001)[65]. Il est impossible de pouvoir l'analyser juste à partir d'une méthode. C'est pour cela que j'ai essayé de combiner plusieurs méthodes, pour pouvoir justement élargir cette analyse ; ce que je vous montrerai tout à l'heure.

Par ailleurs, dans la littérature, il y a beaucoup de notions qui restent floues. Qu'est-ce que la performance ? Qu'est-ce qu'un indicateur ? Est-ce que c'est forcément un indicateur de performance ? Ou est-ce qu'il peut y avoir d'autres types d'indicateurs, comme des indicateurs sociaux ? Est-ce que la performance est seulement une performance financière, ou est-ce qu'on peut englober d'autres aspects ? Et ce qui m'intéresse : qu'est-ce que la proximité du cadre ? Elle pose question. Au contraire, on peut parler de distance, mais qu'est-ce que c'est ? En fait, toutes ces notions restent très floues.

Je vous ai mis une citation que j'aime bien et qui montre bien la complexité du rapport entre distances et proximité. Elle est de Maurice Thévenet[66] qui définissait la distance ainsi : « la distance contraint le manager à distinguer plus finement des situations qui exigent de la proximité, de celles qui tolèrent de la distance » (p. 62).

PROBLÉMATIQUE

Nous proposons une étude sur le travail des cadres pour caractériser cette activité d'encadrement au quotidien et comprendre les relations entre travail, santé et performance, dans la vie professionnelle de ces cadres de proximité. Nous nous intéressons ainsi aux difficultés qu'ils rencontrent, aux ressources qu'ils ont à disposition, au regard de leur propre parcours.

Quand je parle de parcours, cela renvoie à un accroissement du temps vécu, avec à la fois un processus de déclin (on pourrait voir s'il y a des difficultés d'adaptation aux changements, puisqu'il s'agit d'un système où il y a beaucoup de changements), et en parallèle un processus de croissance, avec l'élargissement des connaissances qui sont propres au travail. Notre lecture des parcours sous l'angle de l'activité intègre à la fois une dimension sociale et collective – le parcours professionnel en tant qu'emploi, en tant que carrière –, et une dimension plus individuelle et biographique qui fait référence au parcours de travail.

C'est une approche ergonomique du pilotage par la performance, au niveau de l'activité des cadres de proximité. Nous nous intéressons donc à leurs rôles en termes de mission, de positionnement, à la fois par rapport au pilotage par la performance, c'est-à-dire au mode de gestion mis en place ; mais également par rapport au travail réel des agents que ces cadres sont amenés à encadrer.

Nous nous intéressons également à l'impact des changements sur l'activité des cadres de proximité. Par répercussion, nous regardons l'impact au niveau de l'activité des agents que ces cadres enca-

---

[6161] Dieumegard G., Saury J. & Durand M. (2004), « L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie ». *Le travail humain*, (2004), Vol.67, N°2, p. 157-179.

[62] Ghram R. (2011), *Du suivi de l'atelier à la prise de décision stratégique. Le cas du travail de dirigeant d'une entreprise off-shore en Tunisie.* Thèse de Doctorat en Ergonomie. Lille : Université Lille 3.

[63] Zara-Meylan V. (2012), *Modalités de gestion du milieu temporel dans une conduite de processus multiples en situation dynamique : une recherche dans des entreprises horticoles.* Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.

[64] Gotteland-Agostini C. (2013), *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.

[65] Leplat J. & Montmollin M. (2001), *Les compétences en ergonomie*. Paris : Ed. Octarès.

[66] Thévenet M. (2014), *Les 100 mots du management*. Paris : Ed. PUF, Que sais-je ? 128 p.

drent, ainsi que l'impact au niveau de l'évaluation de la performance. Il s'agit à la fois de la performance des cadres et de la performance des services encadrés. Et nous nous demandons quels sont les impacts sur les conditions de vie au travail au sein de ces services.

Enfin, notre troisième point porte sur l'impact de l'expérience des cadres sur la manière de construire leur rapport au travail. C'est là où nous regardons comment ils sont en mesure de construire de la proximité, ou de la distance.

UN CROISEMENT DE CINQ MÉTHODES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DE DONNÉES

Nous avons mis en place cinq méthodes de recueil et d'analyse de données, en deux phases distinctes – en sachant que nous n'avons pas eu accès au terrain pendant dix mois : espaces de dialogue, entretiens de reconstitution des parcours professionnels, observations de l'activité, auto-confrontations et ateliers réflexifs.

Tout d'abord, cette administration a mis en place des « espaces de dialogue ». Ce sont des réunions suivant un protocole défini par l'administration. J'ai pu suivre ces espaces de dialogue. L'objectif était de comprendre les enjeux du métier de cadre de proximité et de pouvoir caractériser l'impact des changements sur leurs parcours. Ces espaces de dialogue étaient dédiés soit aux agents, soit aux cadres de proximité. Je me suis intéressée au contenu de ces deux types d'espaces pour voir, d'une part ce que les agents avaient à remonter sur l'activité des cadres de proximité, et, d'autre part, ce que les cadres disaient de leur propre activité. Il s'agit d'une analyse du dispositif sur onze cycles d'espaces de dialogue, mais également sur le suivi des formations des facilitateurs, c'est-à-dire des personnes qui sont amenées à animer ces réunions, réaliser les comptes rendus et interagir avec les directions locales.

La deuxième méthode était basée sur des entretiens, notamment des entretiens de reconstitution des parcours, de vingt-sept cadres de proximité. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, il n'existe pas dans cette administration de moyens pour reconstituer ces parcours. Donc, en fait, j'ai été voir treize cadres et je les ai questionnés sur leur parcours : quels types de postes avaient-ils tenu ? Combien d'agents avaient-ils encadrés au fil de leur parcours ? Combien de changements de départements avaient-ils eu au cours de leur carrière ? Quel était le mode d'accession à la fonction de cadre encadrant ? Puis, j'ai fait le même exercice avec les quatorze cadres que j'ai suivis par la suite en observation. Il y a eu également des entretiens pour comprendre ce qu'est le dialogue de gestion : quelles marges pouvaient avoir ou pas les cadres de proximité par rapport aux objectifs qu'on leur fixe ? Comment ils les retraduisent ensuite en mission à réaliser pour leurs agents ?

La troisième méthode est le cœur de ce qu'on fait en ergonomie, c'est l'analyse de l'activité par des observations. J'ai observé quatorze cadres de proximité dans trois types de services. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, ce sont les services les plus représentés. J'ai réalisé des relevés de journées complètes de l'activité de ces quatorze cadres, qui ont des parcours différents en termes d'avancement dans leurs parcours, de type de services encadrés, de taille de services encadrés. Cela m'a permis d'aboutir à des chroniques d'activité, dont je vous présenterai tout à l'heure deux exemples.

Ensuite, quatrième méthode, nous avons réalisé des auto-confrontations avec dix des quatorze cadres observés. Le but était de comprendre tout ce qui n'était pas visible par l'observation – et de comprendre notamment l'impact du parcours sur les rapports de ces cadres au pilotage, et les rapports à l'activité. Mais ces auto-confrontations permettent également de familiariser ces cadres avec la réflexivité – car la cinquième et dernière méthode, on va le voir, était des ateliers réflexifs. Dans les faits, ces cadres ont tellement le nez dans le guidon au quotidien, qu'ils ne prennent jamais le temps de réfléchir à ce qu'ils font, à la manière dont ils réalisent leur travail. Pour cela, j'y allais avec une chronique, qui est la trace de leur activité et on discutait à partir de ce support.

Cette première phase réflexive a permis de construire notre cinquième méthode : les ateliers réflexifs. J'y ai retrouvé ces mêmes cadres, ainsi que d'autres, pour discuter et échanger autour des pratiques managériales – ceci à partir de trois cas concrets issus des données recueillies précédemment :

- un morceau d'une heure d'une chronique d'activité, dans laquelle nous avons mis en évidence le parcours de ces cadres – je prendrai d'ailleurs ce cas comme premier exemple pour illustrer mes propos d'aujourd'hui ;
- un récit issu d'une chronique d'une matinée entière de travail ;
- et des *verbatim* recueillis lors des entretiens en auto-confrontations portant différents points de vue, pour voir comment se positionnaient les cadres présents dans les ateliers.

TYPOLOGIE DES PARCOURS

Nous avons tenté en quelque sorte de réaliser une typologie des parcours à partir des entretiens de reconstitution. Les vingt-sept cadres rencontrés sont issus de quatre départements différents et sont soit en début, soit en milieu, soit en fin de carrière. Pour chacun de ces cadres, nous avons recueilli :

- dans quel service il est actuellement et le nombre d'agents qu'il encadre ;
- sa fonction : chef de service ou adjoint ;
- son sexe, son âge ;
- l'ancienneté dans l'administration en tant que cadre A encadrant, et au sein du service actuellement encadré ;
- le nombre de postes qu'il a occupés tout au long de son parcours en tant que cadre encadrant ;
- la mobilité, avec le nombre de départements dans lesquels il a pu bouger ;
- et le moyen par lequel il avait accédé au titre de cadre A encadrant : par concours interne ou externe.

Cela nous a permis de définir trois types de parcours : les cadres encadrants directs, les cadres devenus encadrants ; et les cadres anciens, novices en encadrement.

Le premier type de parcours : le cadre A est encadrant directement, dès le début de son parcours. C'est là où on retrouve les plus jeunes cadres. Généralement, ces jeunes cadres vont être dans des services de très petite taille, encadrer deux ou trois agents. Ces petits services sont des services de proximité pour les usagers : ils sont donc souvent éloignés des directions départementales. Ces services sont essentiellement encadrés par des cadres en début de carrière. Ces *cadres encadrants directs* vont avoir des évolutions de parcours très différentes, que ce soit en variété de services encadrés, de nombre de postes enchaînés (certains cadres ne vont enchaîner que deux postes ; d'autres, neuf) et de taille de services (certains cadres vont rester avec des tailles de services très petites, d'environ une dizaine d'agents ; d'autres vont avoir des services de plus de trente agents).

Le deuxième type de parcours : le cadre A qui devient encadrant, après quelques années d'ancienneté dans l'administration. Nous en avons alors distingué deux sortes : le cadre encadrant, qui a toujours été cadre A – donc qui était plutôt sur des missions d'expertise avant de devenir encadrant. Ce cadre va arriver directement à la tête de gros services, avec vingt à trente agents à encadrer. Mais, deuxième sorte, nous retrouvons ici également des cadres qui accèdent aux fonctions d'encadrement, mais qui sont passés du cadre C au cadre B, puis cadre A, et cadre A encadrant. Dans ce cas, ils ont une connaissance des métiers exercés par les agents qu'ils sont amenés à enca-

drer. Ici, on ne retrouve pas vraiment de caractéristiques propres aux services encadrés : ces cadres peuvent encadrer des gros services ou des services plus petits.

Enfin, le dernier type de parcours correspond à des cadres qui accèdent aux fonctions d'encadrement après plus de vingt ans d'ancienneté. J'en ai rencontré beaucoup moins. Là aussi, on peut faire encore la distinction entre ceux qui ont toujours été cadres A, et ceux qui ont, au fur et à mesure de leur parcours, évolué vers le statut de cadre A. Je les ai mis à part parce qu'ils avaient déjà une certaine ancienneté quand ils ont accédé aux fonctions d'encadrement. Les motivations de ces cadres peuvent alors être différentes, nous pouvons questionner cette recherche d'évolution vis-à-vis de l'amélioration salariale en vue de la retraite. Certains cadres l'ont effectivement avoué.

Nous avons aussi constaté qu'il existe des profils différents, indépendamment de notre typologie des parcours. Certains cadres ont une expertise de la technicité des métiers qu'ils vont encadrer. D'autres, à l'inverse, ont une connaissance du côté de la direction locale, parce qu'il y a des cadres A qui étaient experts en direction locale et qui, après, se sont rapatriés en service de proximité – alors que d'autres n'ont pas forcément connaissance des métiers qu'ils vont encadrer.

Donc, si nous reprenons notre grille de lecture « proximité-distance », nous pouvons supposer qu'en fonction du parcours, ce couple « distance- proximité » va être différent, dans le sens où nous pouvons faire l'hypothèse qu'un cadre qui va avoir de la technicité sera plus apte à soutenir techniquement les agents qu'il encadre. Donc, il va peut-être être plus proche du travail réel produit dans le service. Alors qu'au contraire, un cadre qui ne connaît pas le travail qui est réalisé dans le service pourrait se raccrocher plutôt aux indicateurs – donc, se trouver plus éloigné du travail réel des agents et plus proche des indicateurs.

EXEMPLE DE DEUX CAS

Je vous propose de regarder deux cas : Amélie, qui est en début de carrière et est arrivée cadre A encadrant par concours externe ; et Yvan, qui est arrivé cadre A encadrant après avoir été auxiliaire, cadre C, cadre B, cadre A, il est donc vraiment passé par toutes les étapes par concours interne.

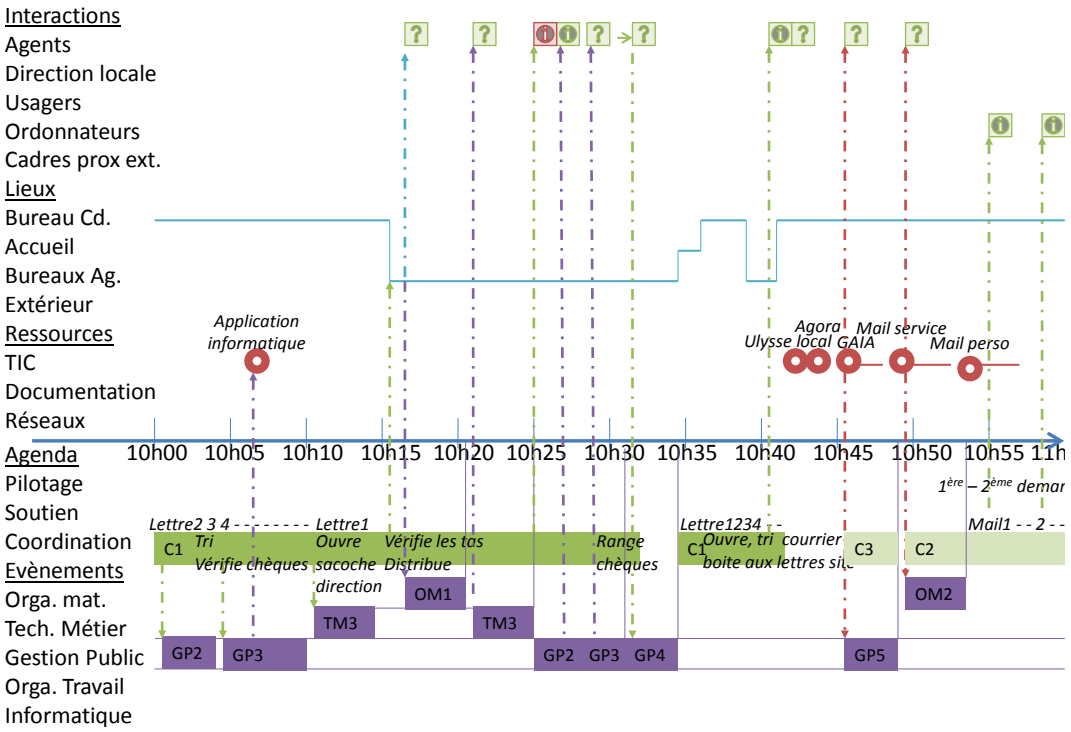
Cela fait très peu de temps qu'Amélie (figure 1) est dans cette administration : elle est dans son service depuis six mois seulement. À l'inverse, Yvan a déjà une certaine connaissance de cette administration : cela fait quatre ans qu'il est dans son service.

Je vais vous expliquer comment la figure ci-dessous se lit. Il s'agit d'une chronique d'activité : c'est une heure de la journée d'Amélie. On a un axe de temps en plein milieu : c'est une chronique qui va de 10 heures à 11 heures. À chaque fois, on a regardé de manière systématique ce qui se passait au niveau :

- des interactions de ce cadre avec les différents acteurs : les agents qui sont présents dans le service mais également les personnes à distance, la direction locale, les autres cadres de proximité qui ne sont pas forcément dans le service.
- des déplacements de ce cadre de proximité,
- et des ressources qu'elle mobilise.

La partie « Agenda » regroupe des tâches que j'ai catégorisées en trois catégories : tâches de pilotage, de soutien technique et de coordination de l'équipe. On voit qu'il y a des tâches qui apparaissent en vert foncé, ce sont des tâches que le cadre m'avait annoncées faire en début de journée ; et en vert clair ce qu'elle a fait sans me l'avoir dit en début de journée ou n'avait pas forcément prévu de faire. Par exemple, C1 en vert foncé : c'est l'ouverture et la répartition du courrier au sein du service. C2 en vert clair : c'est l'ouverture des mails puis la répartition du travail par rapport aux mails.

Figure 1. **Chronique d'activité d'Amélie, chef de service**



Légende

- Demande de l'aide
- Demande une information
- Apporte de l'aide
- Apporte une information
- Donne une tâche à réaliser
- Est interrompu pour une demande d'aide
- Est interrompu pour une demande d'information
- Est interrompu pour l'apport d'aide
- Est interrompu pour l'apport d'information
- Consulte
- Est interrompu par
- A déclenché

<u>Tâches prévues</u>
Pilotage du service :
--

Soutien technique :
--

Coordination de l'équipe :
C1. Ouvrir et répartir le courrier.

<u>Tâches réalisées non annoncées</u>
Pilotage du service :
--

Soutien technique :
--.

Coordination de l'équipe :
C2. Ouvrir et répartir les mails.
C3. Ouvrir et répartir les messages GAIA.

OM1 : Cadre – Demande information sur le dégagement de caisse de la veille
OM2: Cadre – Demande information sur e-mail à propos des nouvelles enveloppes
TM3: Sacoche direction – Cas d'un excédent de versement
GP2 : Usager – Demande d'un paiement échelonné
GP3 : Usager – Plusieurs chèques dans la même enveloppe, erreur de montant
GP4 : Agent – Demande d'informations sur le versement d'un usager
GP5 : Cadre – Demande de renseignement sur l'avancement d'une demande d'un usager

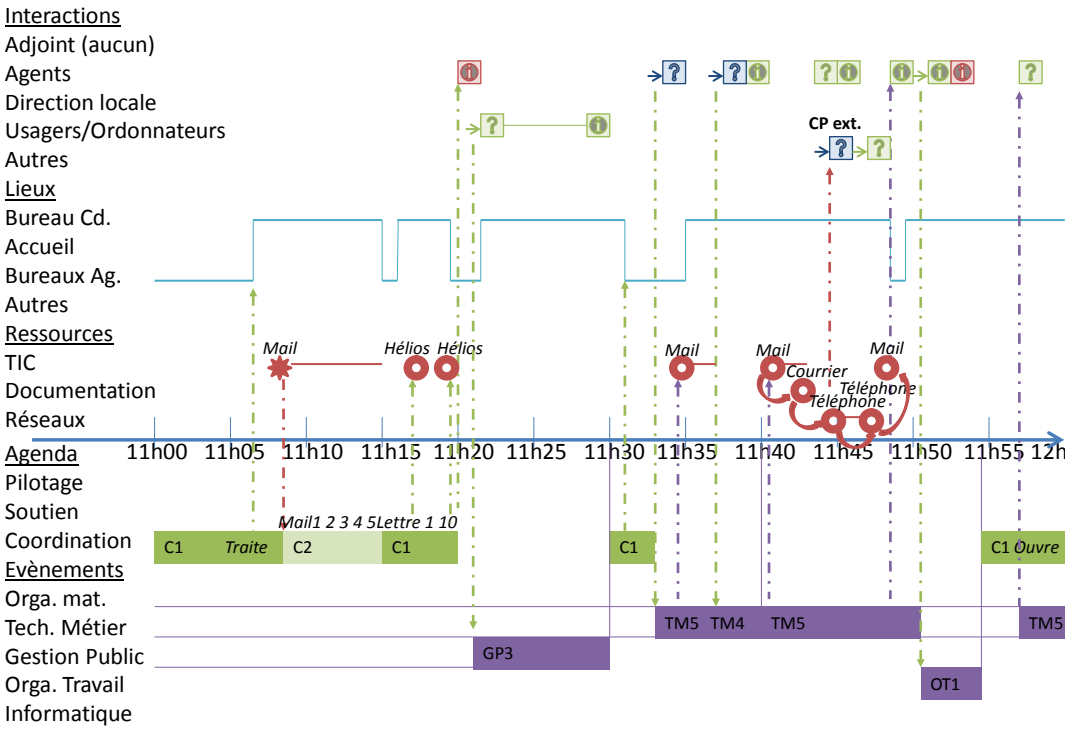
Suite à ces tâches, tout un ensemble d'événements arrive au cours de la journée. J'ai répertorié ces évènements en cinq catégories :

- des événements qui sont liés à l'organisation matérielle du service. Par exemple des questions autour des outils utilisés, des fournitures présentes ou pas dans les services, des problèmes de locaux. Bref, le fonctionnement quotidien du service, vraiment l'organisation matérielle.
- des événements qui arrivent au niveau de la technicité du métier. On retrouve ici des problématiques liées à la compréhension des notes, aux traitements informatiques, aux questions des agents sur des cas complexes à traiter ou même des cas qui sont particuliers, pas forcément complexes, mais peu récurrents.
- La gestion du public, qui peut être faite par accueil physique, mais également par téléphone, par mail, par les applications informatiques. Le public peut avoir des questions complexes, il peut être aussi agressif. Cette rubrique concerne donc les usagers ou les ordonnateurs, par exemple relativement à des conseils aux collectivités locales. Il s'agit plus dans ce cas précis d'une construction de partenariat, ce qui est différent de la relation aux autres usagers.
- L'organisation du travail, avec tout ce qui concerne la répartition du travail au fil de la journée, de la semaine, du mois. Par exemple, des demandes de congés qui arrivent, des demandes de formations.
- Et enfin, tout ce qui peut toucher aux problèmes informatiques : une imprimante qui ne fonctionne plus, un écran qui ne veut plus s'allumer, un problème de connexion aux applications aussi. Ce sont des demandes qui arrivent de la part des agents du service mais aussi de personnes extérieures, comme par exemple des ordonnateurs. Donc, ce n'est pas seulement ce qui est lié à la gestion interne du service, mais également en lien avec l'extérieur.

La figure 1 correspond à une heure d'activité où Amélie prend connaissance du courrier. Onze des quatorze cadres observés choisissent d'ouvrir et de traiter le courrier, parce que, pour eux, c'est un moyen d'être proche de ce qui se passe au sein de leurs services et de connaître les problématiques qui arrivent au quotidien dans les services. Là, on remarque que c'est parce qu'elle a décidé d'ouvrir ce courrier qu'il y a différents événements qui arrivent, qui se produisent dans sa journée. En fait, c'est parce qu'elle rencontre des difficultés à l'ouverture du courrier, que cela crée des événements. À chaque fois qu'il y a un événement, Amélie, qui est novice dans son service, va faire appel à ses deux agents qui ont plus de trente ans d'expérience au sein de ce service. Par exemple, le « ? » veut dire qu'elle va faire une demande d'information. Donc là, on voit qu'elle est souvent en demande d'informations. En fait, ce sont ses agents qui vont l'aider.

Yvan n'est pas du tout dans cette configuration (*cf*. figure 2). On constate que c'est plutôt lui qui va répondre aux sollicitations de demandes d'aides (en bleu), ou même de sollicitations de demandes d'informations de ses agents. On peut le considérer comme un cadre ressource pour les agents de son service. Si on reprend la gestion des événements, on va voir qu'il ne rencontre aucun souci dans l'ouverture du courrier, et par rapport aux différents cas qui se présentent dans ce courrier. Il va plutôt être interrompu par des événements extérieurs à ce qu'il fait. Ce sont plutôt ses agents qui rencontrent des difficultés dans ce qu'ils font. Et à chaque fois, ce cadre va être en mesure d'apporter des réponses plus ou moins rapidement. Et, sur cette tranche d'activité de la figure 2, il est capable d'apporter des réponses à chaque fois.

Figure 2. **Chronique d'activité d'Yvan, chef de service**



Légende

- Demande de l'aide
- Demande une information
- Apporte de l'aide
- Apporte une information
- Donne une tâche à réaliser
- Est interrompu pour une demande d'aide
- Est interrompu pour une demande d'information
- Est interrompu pour l'apport d'aide
- Est interrompu pour l'apport d'information
- Consulte
- Est interrompu par
- A déclenché

Tâches prévues
Pilotage du service :
P5. Donner une habilitation informatique (Hélios).
P7. Vérifier les encaissements (oppositions d'allocation).

Soutien technique :
S7. Vérifier un point technique (marchés publics).
S4. Traiter le contentieux.

Coordination de l'équipe :
C1. Ouvrir et répartir le courrier.
C4. Superviser le nettoyage (inventaire objets oubliés hôpital).

Tâches réalisées non annoncées
Pilotage du service :
P1. Editer et vérifier les comptes.
P2. Viser les documents.

Soutien technique :
S5. Traiter les dossiers courants.

Coordination de l'équipe :
C2. Ouvrir et répartir les mails.

GP3 : Téléphone – Prise de RDV avec un ordonnateur.
TM5 : Agent – Cas peu récurrent d'un choix de compte d'imputation.
TM4 : Agent – Cas complexe d'un marché public.
OT1 : Agent – Erreur de destination de la répartition du courrier.

La gestion des événements, que ce soit pour Amélie ou pour Yvan, c'est une résolution continuelle de problèmes qui sont variés et très fréquents dans l'activité et peuvent conduire à des prises en charge plus ou moins longues. La majorité de ces événements peut être traitée au cours de la journée de travail. Mais certains vont dépasser l'unité temporelle de la journée. Par exemple, quand l'information ou la compétence n'est pas présente au sein du service, il va falloir faire appel à une personne extérieure, comme un cadre en direction locale, et ces cadres sont assez difficilement joignables. Les cadres de proximité sont ainsi amenés à construire des réseaux informels entre eux pour avoir justement des réponses plus rapides.

Ainsi, le travail des cadres est semé d'interruptions, ils mènent souvent plusieurs tâches en parallèle. Par exemple, ils ont à réaliser des analyses financières, mais ils ont dans les faits peu de temps à leur accorder, car des événements, comme nous l'avons vu, les interrompent dans l'exécution des tâches. Interruptions qui peuvent être vues cependant comme une sollicitation selon les cadres. Sollicitation, dans le sens où le cadre va se considérer comme un appui pour la réalisation du travail de son équipe.

Les résolutions de situations problématiques peuvent prendre plus ou moins de temps, en fonction de la complexité de l'événement et d'autres facteurs qui peuvent échapper au contrôle du cadre, mais aussi en fonction de sa propre expérience. Ainsi, ces résolutions peuvent également évoluer en fonction du chef de service et de son propre parcours. Et là, nous pouvons distinguer trois types de cas :

- le cas du cadre qui ne connaît pas le problème, qui lui semble complètement nouveau. Il va falloir qu'il construise de toutes pièces une solution.
- Le deuxième cas, où le cadre ne connaît pas le problème, mais peut le rattacher à une de ses connaissances. Là, il va chercher plutôt un référentiel pour se rapporter à une situation de référence qu'il a déjà connue, qui peut être proche d'un problème déjà évoqué.
- Et troisième cas, le cadre qui connaît le problème, parce qu'il l'a déjà rencontré. Donc, il est possible de le résoudre tout de suite avec une méthodologie déjà éprouvée.

On constate que les cadres qui sont en sortie d'école se situent très souvent dans le cas numéro un, avec un réflexe de se référer d'abord plutôt au cours, au tutoriel. Dans un second temps, ils vont demander conseil à leurs agents, comme on l'a vu avec Amélie par exemple. À l'inverse, les cadres encadrants au fil du temps, vont avoir plus tendance à directement aller questionner d'autres cadres, qu'ils ont pu rencontrer au fil de leur parcours ; ils se constituent des réseaux pour essayer de trouver des solutions.

On a évoqué en filigrane distances et proximités, à la fois spatiales et temporelles. Distances et proximités, qui peuvent être prescrites par le mode de gestion, ou produites par la situation de travail, en lien avec :

- une personne ou un collectif : des agents, des cadres, des usagers, les ordonnateurs, ou même un réseau plus ou moins formel de cadres de proximité.
- un outil : les indicateurs de performance dans le cadre du mode de gestion. Mais également distance et proximité par rapport aux applications informatiques, par rapport aux documentations, par rapport à tout ce qui est nouvelles technologies de communication.
- un fait : on retrouve les typologies des différents événements au cours de la journée. Si le cadre décide de les traiter au fil de l'eau, ou s'il décide plutôt de les repousser et de les résoudre par exemple en fin de journée.
- une prescription : est-ce qu'on suit directement la prescription ? Ou est-ce qu'on se donne des marges de manœuvre dans ces prescriptions, comme par exemple avec le dialogue de gestion ? Par rapport aux objectifs qui sont fixés, est-ce qu'il va répondre vraiment à l'objectif fixé ? Ou alors est-ce qu'il est en mesure d'expliquer pourquoi il ne va pas atteindre tel ou tel objectif, par exemple ? La même chose au niveau des demandes de *repor-*

> *ting*. Les demandes de *reporting*, ce sont des demandes de statistiques qui arrivent dans les services, en plus des objectifs de performance. Mais aussi, distances ou proximités par rapport aux notes techniques : les changements législatifs, par exemple, dans la réalisation du travail par rapport aux demandes du public, mais également par rapport à sa propre auto-prescription.

Les cadres peuvent également reconstruire, par leur expérience, ce couple « distances – proximité », d'une part, par rapport au pilotage par la performance, d'autre part, par rapport au travail réel. En fait, on pourrait définir l'activité d'encadrement comme un travail d'organisation de son propre travail, mais également du travail de son équipe, tout en dimensionnant différentes distances spatiales, temporelles par rapport au pilotage par la performance, d'une part, par rapport au travail réel, d'autre part. Et ce dimensionnement des distances va varier dans le temps, en fonction du mode de gestion, de la situation de travail et de l'expérience de ce cadre. Et en fonction de cette capacité à pouvoir reconstruire ce couple « distance-proximité », les cadres vont pouvoir plus ou moins se préserver, et préserver leur propre santé.

Dans ce sens, nous considérons le parcours comme une occasion d'apprentissage, avec des cadres qui peuvent choisir le changement (par exemple la mobilité) pour enrichir leur expérience. Ici, on retrouve des cadres qui sont plus pour les formations sur le tas, en apprenant au quotidien. On retrouve également des cadres de proximité, qui vont s'impliquer dans les formations en tant que formateur : cela apporte une dimension supplémentaire à leur parcours. Le parcours peut aussi être vu comme une possibilité de développer des réseaux horizontaux, qui ne sont pas forcément formalisés par l'administration – donc dans le cadre d'une recherche de proximité avec d'autres cadres qui rencontrent les mêmes difficultés au quotidien. On peut voir également le parcours comme développement de stratégies de travail. Par exemple, dans la réorganisation du temps de travail. En tout cas, tous les cadres que j'ai rencontrés favorisent la prise d'événements en continu. En conséquence, les analyses financières qu'ils ont à faire, ou les conseils qu'ils ont à donner, bref leur propre travail de cadre est réduit aux heures où il y aura moins d'apparitions d'événement dans les services. C'est-à-dire généralement le matin avant 9 heures, entre midi et 14 heures (généralement quand les services sont fermés au public, il y a moins d'événements qui apparaissent), et après 17h30 (quand les agents commencent à quitter le service). C'est donc à ces moments-là que les cadres vont réaliser le travail qui demande plus de concentration.

Je ne vous en ai pas parlé tout à l'heure, mais sur les deux chroniques que je vous ai montrées, on retrouve très peu la présence des indicateurs. Par exemple, quand les cadres consultent des indicateurs, quand ils remplissent des indicateurs. En fait, dans les journées que j'ai suivies, j'avais l'impression que finalement les cadres n'étaient pas si proches que cela des indicateurs. Nous avons alors formulé deux hypothèses :

- soit, effectivement, ils se tenaient à l'écart des indicateurs ;
- soit l'indicateur était intégré dans leur façon de faire, dans leur manière de réaliser le travail.

J'ai discuté de ce sujet dans les entretiens en auto-confrontation. Neuf des dix cadres me disaient : « *oui. J'ai intégré dans ma façon de faire ces indicateurs* ». Et certains m'ont sorti carrément à ce moment-là leur tableau Excel : *« donc, j'ai prévu de faire telle et telle tâche dans cette journée, parce que je sais que l'indicateur tombe à la fin du mois. Donc, c'est déjà fait »*. Et une des cadres rencontrés m'a dit à l'inverse : *« moi, l'indicateur, je n'ai pas le temps de m'en occuper »*. Donc, en fait, dans la plupart des cas, ils sont intégrés dans leur activité.

Enfin, quel que soit le parcours du cadre, nous remarquons qu'il y a quand même des difficultés d'anticiper, pour tous les cadres, parce que les tâches quotidiennes restent difficiles à anticiper. En effet, lors des observations, à chaque fois, je demandais en début de journée ce que le cadre avait prévu de faire, et je vérifiais à la fin de la journée ce qu'il avait effectivement fait. Pour l'ensemble des cadres observés, quelle que soit l'expérience acquise au fil de leur parcours, il y avait de grosses

différences. Certains mêmes ne se souvenaient plus de l'ensemble des tâches qu'ils avaient réalisées au cours de la journée.

CONCLUSION

Pour conclure rapidement, nous remarquons qu'il existe nombre de pratiques managériales, notamment en fonction du parcours. À ce jour, il existe peu de partage, de mutualisation, de ces pratiques managériales entre cadres de proximité. Certains vont pouvoir mettre en place certaines techniques, mais ils ne vont pas forcément les partager avec l'ensemble de leurs collègues cadres de proximité.

Nous avons constaté que les cadres déploient différentes stratégies de prise de distance, mais aussi de re-fabrication de la proximité. Les pistes à donner à ce travail seraient alors de s'intéresser à la construction d'un collectif de cadres A encadrants, qui pourrait favoriser le partage de ces pratiques managériales. En favorisant le partage d'expérience, les cadres de proximité pourraient ainsi prendre davantage la main sur les conditions de vie au travail au sein de leurs services, celles de leur agents mais également les leurs, qui sont encore trop souvent oubliées.

Débat avec la salle

Serge Volkoff : merci beaucoup, Cécile, pour la richesse de cet exposé, et puis la petite prise de risque que ça représentait quand même – parce que ceux qui ont ici l'expérience d'une rédaction de thèse savent que, quand on est dans les tout derniers mois, on est à la fois tenté de dire énormément de choses et, en même temps, on est encore en train d'élaborer la manière de les articuler, et y compris les personnes présentes ici qui suivent un peu ta thèse, découvrent une nouvelle manière d'organiser la réflexion. On a un quart d'heure d'échanges, si vous le souhaitez.

Valérie Zara-Meylan (ergonome, Creapt) : merci pour cette présentation. La façon dont tu abordes la question de la distance et de la proximité, est vraiment très, très intéressante, je trouve. Et j'aurais une question au sujet de ce que tu as évoqué dans les dernières minutes de ta présentation, au sujet des indicateurs plus ou moins intégrés dans l'activité. Je voulais savoir si tu avais observé des différences en fonction de la période de la semaine, du mois, au cours desquelles tu as pu effectuer tes observations – parce que, d'après les expériences qu'on a pu avoir dans un autre service administratif, avec Serge en particulier, les managers n'ont pas forcément en tête les objectifs relatifs aux indicateurs tous les jours et peuvent, par exemple, consacrer certaines journées en fin de mois, en fin de semaine, à cette question. Et donc, à cette occasion, ils vont rassembler un petit peu leurs idées, rassembler ce qu'ils ont pu faire au cours du dernier jour ou du dernier mois, et faire un travail de reconstruction de l'activité en vue des indicateurs – et avec un travail de supervision bien cadré finalement dans la période.

Cécile Piney : Oui. Je l'ai constaté, notamment par exemple dans la préparation de réunions de service où, là, les indicateurs revenaient de manière plus forte.

Après, je dirais que, avec la manière dont j'ai mené les observations, il y a une partie des cadres que j'ai rencontrés deux fois, donc c'étaient des journées non consécutives. J'essayais de prendre des journées où il y avait pas mal de difficultés ou avec des échéances d'indicateurs proches. Par exemple, pour le travail avec les entreprises, l'activité est plus forte au niveau du 15 du mois, avec la TVA qui tombe. Mais je pense que, comme je n'ai été voir chaque cadre qu'une ou deux journées, le retour avec les auto-confrontations serait plus pertinent pour obtenir ces informations.

Éric Polian (service santé sécurité et conditions de travail du conseil départemental du Val-de-Marne) : j'aurais voulu savoir comment se traduisent, comment se régulent les situations d'injonction paradoxale que vous avez évoquées, entre, d'une part, la pression sur les indicateurs de performance ou de production, et les objectifs en termes de qualité de vie au travail, consécutifs aux accords qui ont été passés au niveau de la Fonction publique et qui ont été traduits dans ce ministère.

Cécile Piney : cela dépend vraiment des cadres que j'ai rencontrés. Il y a certains cadres qui supportent très mal ces injonctions paradoxales. Il y a une cadre, la première fois que je l'ai rencontrée lors d'un entretien, qui s'est vraiment effondrée : elle s'est mise à pleurer. Autre exemple, le cas d'Amélie que j'ai évoqué ici : c'est une jeune cadre qui commençait tout juste au moment de mes observations, et qui a déjà arrêté. Elle n'est plus encadrante maintenant.

Et, à côté de ça, il y a des cadres qui tiennent. On se rend compte que les cadres qui tiennent, ce sont ceux qui arrivent à mettre le plus à distance les indicateurs au quotidien – parce qu'ils sont intégrés dans leur activité et ils se disent que s'ils ne sont pas atteints, ce n'est pas si grave que ça. Ces cadres considèrent qu'ils vont pouvoir l'expliquer en fait. Ils se donnent ainsi plus de marge.

Serge Volkoff : il me semble qu'on peut en faire une réflexion plus générale. On a en tête des expériences où des mises à distance d'indicateurs ne se traduisent par aucune catastrophe, aucune sanction finalement – enfin moins peut-être que s'y attend tout le monde collectivement. Je pense, y compris ça, dans les milieux de recherche-enseignement ici fortement représentés, qui se trouvent évalués au moyen d'indicateurs. Il y a des enseignants-chercheurs qui défendent l'idée qu'il ne faut

pas se laisser complètement ficeler par ça. Et moins on se laissera complètement ficeler, plus on créera des jurisprudences de contestation collective du bien-fondé de cette machinerie d'indicateurs. On peut transgresser un peu. Les sanctions ne sont pas toujours si graves que ça. Et ça peut faire évoluer les mentalités collectivement vis-à-vis d'une sorte de respect obséquieux de la machinerie d'indicateurs. Mais tout le monde ne se sent pas forcément les épaules assez larges pour faire ça.

Cécile Piney : ce que je n'ai pas du tout précisé dans la présentation, c'est qu'il y a, certes, les indicateurs pour le service qui doivent être réalisés, mais, pour les cadres de proximité, il y a également leur responsabilité pécuniaire et personnelle. Et, face aux indicateurs, ils vont toujours privilégier cette responsabilité parce qu'en fait, s'il y a un manquement, c'est eux qui doivent rembourser l'argent. D'autant plus que, j'ai oublié d'insister dessus quand j'ai présenté les différentes temporalités en jeu, il y a un décret de 2012 qui renforce cette responsabilité en diminuant justement la possibilité d'avoir recours aux assurances. Donc, face aux indicateurs, cette responsabilité devient plus importante pour eux.

Jeanne Thébault (ergonome) : j'avais une question par rapport au travail que tu as fait de reconstitution des parcours des cadres. Je voulais savoir si tu as eu l'occasion d'aborder avec eux la question de leur propre formation – et si, dans leur parcours justement, l'administration pensait à une formation spécifique pour les amener à prendre ces responsabilités d'encadrement.

Cécile Piney : en fait, quand ils passent le concours pour être cadre encadrant, il y a une petite formation qui s'appelle « formation sur le management » à l'école. Donc ils passent normalement tous par cette formation. En tout cas, parmi ceux que j'ai rencontrés, je crois qu'il y avait dû y en avoir deux ou trois qui ont été effectivement à cette formation. Parce que, dans la réalité, ils prennent leurs fonctions avant cette formation. Donc, il peut y avoir des formations au management, des formations techniques pour qu'ils puissent maîtriser un peu plus les métiers qu'ils vont encadrer. Mais dans la réalité ils ont déjà pris leurs fonctions. Et après, ils ont tellement de choses à faire qu'ils ne vont pas prendre le temps d'aller en formation. C'est pour ça que je parlais tout à l'heure de formation sur le tas, où ils préfèrent apprendre au fur et à mesure plutôt que d'aller en formation.

Annie Jolivet (économiste, Centre d'études de l'emploi) : j'avais juste une petite incompréhension sur la notion de « distance ». Tu as présenté un schéma, avec quatre distances. Et, en même temps, quand tu parles de « prendre de la distance », ça a l'air d'être quelque chose de positif. Mais réduire la distance, ça peut être pas mal aussi – en particulier pour tout ce qui concerne les écarts entre le fait que le cadre n'ait pas suffisamment de connaissances du métier par exemple, d'un certain nombre de cas qu'il a traités, ou qui passent dans ses mains. Du coup, je me demandais si c'est la même distance dont tu parles quand tu parles de « prendre de la distance », et quand tu parles de cette typologie des distances d'une façon plus générale.

Cécile Piney : en fait, je n'ai pas dit que prendre de la distance, c'était bien dans tous les cas. C'est pour cela que je parle plutôt d'un couple « distance- proximité », parce que je pense que c'est plus dans un équilibre des deux, que plutôt pencher vers l'un ou vers l'autre.

Serge Volkoff : la question d'Annie – si j'ai bien compris c'est aussi : est-ce que le curseur distance-proximité, tu serais tenté (si tant est que tu oses) de le placer à peu près au même endroit selon l'objet dont il s'agit d'être distant ou proche ? Est-ce qu'il est mieux d'être très près des outils, et très loin des indicateurs ? Je ne sais pas. Je surinterprète peut-être ta question. Je ne sais pas si c'est ça que tu as voulu dire, Annie.

Annie Jolivet : je me disais que, sur la question de la connaissance du métier par exemple, parce que certains arrivent en n'ayant pas beaucoup de connaissances, est-ce que c'est quelque chose qui peut tenir ? Avoir un écart entre ce qu'on sait au moment où on prend sa fonction, et ce qu'on devrait savoir pour pouvoir suivre le métier des agents ou les accompagner… cet écart – ou cette « distance » – ne peut pas tenir à terme.

Cécile Piney : je pense que c'est vraiment propre à chaque situation de travail, parce qu'on va avoir des cadres qui vont être dans des tout petits services, donc là, oui. Il ne va pas y avoir d'adjoint par

exemple, donc ils vont devoir être plus proches des métiers réalisés. Mais, dans un service qui est plus gros, ils vont pouvoir s'appuyer sur un adjoint, sur des cadres – par exemple sur des inspecteurs qui encadrent des unités. À ce moment-là, la proximité, c'est plutôt les échelons juste en dessous, et notamment l'adjoint qui va plus l'avoir. Donc, en fait, le curseur évolue en fonction de la taille du service et du département, aussi.

Serge Volkoff : si on comprend bien, il y a aussi un enjeu de savoir s'il peut évoluer. Je réinterprète une partie de ce que tu viens de dire, peut-être à tort, mais est-ce que ça peut être un objet de travail pour le cadre lui-même, pour le collectif ? Est-ce qu'on peut considérer que ce n'est pas immuable ? Est-ce que cette distance-là, on peut, parce qu'on le souhaite et qu'on en a besoin, la faire bouger dans un sens ou dans un autre ? Et parfois, on ne peut pas peut-être ? Ce seront des questions sur lesquelles on pourra revenir.

Chapitre 8

FINIR SA CARRIÈRE DANS UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN VOIE DE DÉRÉGULATION : LES CADRES DU MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE FACE A LA RÉFORME DES ADMINSITRATIONS TERRITORIALES DE L'ÉTAT

Alex Alber, sociologue, maître de conferences à l'université de Tours, CITERES, COST, CEE

Serge Volkoff : On va reprendre sans tarder. Le séminaire s'est ouvert par une séquence assez longue, avec l'exposé de Loup Wolff et la discussion qui a suivi. Il se finit aussi par une séquence assez longue, puisque on va, tour à tour, écouter une communication d'Alex Alber, discuter de sa communication – puis enchaîner sur une discussion un peu plus générale, que je prendrai quelques courtes minutes pour introduire.

Nous sommes heureux d'accueillir Alex, que je connais comme sociologue au Centre d'études de l'emploi – mais qui, depuis, est devenu un universitaire tourangeau, si je ne me trompe pas, et qui présente donc une communication qu'il a intitulée « Finir sa carrière dans un marché du travail en voie de dérégulation : les cadres du ministère de l'Écologie face à la réforme des administrations territoriales de l'État ».

Alex Alber : Merci, Serge. Merci aussi pour cette invitation. Je suis ravi de venir présenter ce travail. C'est la première fois que je vais présenter les résultats de la recherche en question. Le titre dit déjà beaucoup de choses, peut-être un peu trop à la fois ; il peut paraître indigeste. Mais je vais effectivement vous parler à la fois des fins de carrière, de la manière dont certains personnels de l'État ont des difficultés à terminer leur carrière sous l'effet des dérégulations de leur marché du travail que j'appelle un « marché administré ». C'est un peu provocateur, mais, disant cela, je souhaite aussi aborder l'effet de la fragilisation des règles historiques de sélection, et de promotion des personnels d'encadrement du ministère de l'Écologie. Je vais essayer de lier à la fois les parcours et les pratiques.

C'est donc une recherche que j'ai conduite pour le CEE, en convention avec la Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP), pour le service des statistiques et des études. L'idée, c'était globalement de travailler sur la réception des changements gestionnaires (c'est ce dont on a abondamment parlé) chez les agents les plus expérimentés – et particulièrement chez les cadres, non pas ceux qui subissent quelque part la loi des indicateurs dont on a parlé hier, mais ceux qui sont chargés de relayer ces outils et leurs préconisations. Il y avait l'idée sous-jacente que la nouvelle gestion publique était potentiellement problématique pour une certaine catégorie de personnels, à savoir les plus expérimentés. On va voir que je suis un peu revenu sur cette hypothèse, mais c'était le point de départ.

J'ai à cœur de présenter à la fois les quelques résultats que j'ai pu glaner, mais aussi et surtout la démarche et les hypothèses, parce qu'il me semble que c'est sans doute ce qui est le plus fécond aussi. C'est ce qui m'a amené à la problématique développée dans le cadre de la recherche.

C'est un tout petit terrain, une situation très particulière. C'est un contexte très localisé. Mais l'idée, c'est d'en tirer des enseignements plus généraux, au moins des pistes, des suggestions, au sujet des dynamiques de l'emploi public – à travers l'idée qu'étudier les personnels d'encadrement (les cadres A, voire A +), c'est un moyen de comprendre et d'anticiper les changements à venir, dans les statuts de l'emploi public d'une manière plus générale. Il y a l'idée sous-jacente que les cadres

inaugurent, testent, découvrent des dispositifs de gestion de carrière plus souples, qui s'imposeront peut-être à l'ensemble des personnels à l'avenir. C'est du moins une des hypothèses que j'entendais défendre et qui a été testée à travers cette recherche.

Il s'agissait d'un complément qualitatif à une enquête quantitative. J'avais eu l'occasion dans le cadre d'un post-doctorat au Centre d'études de l'emploi, de traiter la base COI (Changement organisationnel et informatisation), qui avait le grand mérite de permettre des comparaisons public-privé, à la fois sur les personnels de l'État et des entreprises privées (de plus de vingt salariés). Il m'avait été demandé dans le cadre de cette convention de comparer les secteurs public et privé sur les profils : qui sont les cadres du public et du privé ? Et que font-ils ? Comment se saisissent-ils des outils gestionnaires dans le cadre de la réforme de l'État ?

Alors, mes principaux résultats dans cette phase pouvaient paraître surprenants. Je sais que certains sont un petit peu contre intuitifs.

Les structures par âge et par sexe sont très différentes. Évidemment, et ça, je vais beaucoup insister sur ce point, la Fonction publique est très concernée par le vieillissement tendanciel des personnels, tout particulièrement dans l'encadrement. La Fonction publique est aussi plus féminisée, même si cette féminisation est quelque peu paradoxale, puisque j'ai apprécié que la nuance soit faite dans les interventions précédentes entre les simples cadres et les cadres encadrants. J'ai eu l'occasion par des approfondissements *via* des régressions, c'est-à-dire des comparaisons toutes choses égales par ailleurs, de m'apercevoir que l'accès aux postes d'encadrement pour les femmes à l'intérieur de la Fonction publique, n'était pas forcément plus facile que dans le secteur privé. Il y avait énormément de femmes cadres A, mais elles étaient plus souvent orientées vers des postes d'expertise.

Les deuxième et troisième résultats ont de quoi surprendre. C'est-à-dire qu'en traitant les questions : avez-vous des objectifs chiffrés ? Êtes-vous évalué individuellement ? Faites-vous l'objet d'un suivi gestionnaire ? Je ne trouvais pas de différence particulièrement marquée entre les personnels d'encadrement de la Fonction publique de l'État, et ceux du secteur privé. Ça peut paraître bizarre, mais c'était ce qui ressortait. Je trouvais même – fait étonnant – que la diffusion des outils gestionnaires était plus marquée dans le secteur public, en cela qu'elle concernait une plus grande part des personnels. C'est frappant. Le secteur privé avait tendance à concentrer les outils de gestion, les gratifications individuelles, etc. toutes les individualisations des conditions d'emploi, sur les cadres, au titre de outils de motivation. Tandis que dans le secteur public, on avait tendance à les appliquer à peu près à tout le monde. Tout le monde est évalué. Tout le monde a des objectifs, etc.

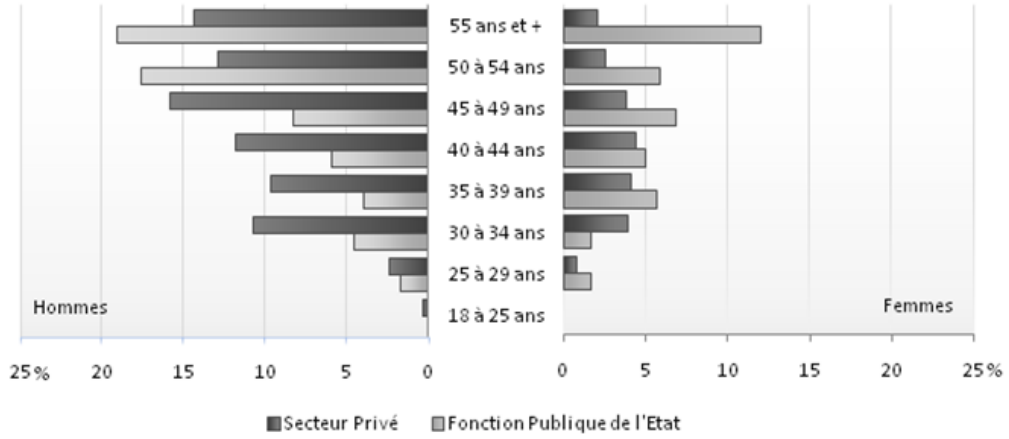
La grande différence, c'est que le statut induit un effet protecteur fort contre les effets les plus nocifs potentiels de l'évaluation individualisée, *a priori*. Bien sûr, ça n'empêche pas le stress, etc. Mais les conséquences étaient moins marquées. C'est-à-dire que, quand on demandait aux répondants au questionnaire : une mauvaise évaluation aura-t-elle un impact salarial ou en termes de carrière pour vous ?, il était frappant de voir que, dans le secteur public, non. Il y avait un aspect un petit peu plus neutralisé des dispositifs gestionnaires, qui ressortait clairement dans la comparaison.

D'où l'idée qu'il fallait interroger la création dans le secteur public de ces dimensions coercitives, inhérentes au suivi gestionnaire, qui *a priori* faisaient jusqu'ici assez largement défaut. Je précise que l'enquête datait de 2006. Donc, la Lolf venait d'entrer en vigueur. Mais la RGPP n'avait pas encore produit tous ses effets.

Dans cette enquête, le fait de constater qu'on cherchait massivement à diffuser des outils gestionnaires dans une population vieillissante, m'avait quand même posé quelques questions. Et j'ai proposé à la DGAFP de poursuivre la recherche, en faisant un complément qualitatif. C'est-à-dire que je suis allé faire des entretiens, pour un peu mieux comprendre comment les personnels les plus expérimentés recevaient ces changements gestionnaires. Comment ils s'en saisissaient ? Et quel impact cela pouvait avoir sur leur carrière ?

Je vous montre rapidement un petit graphique tiré de l'enquête précédente, qui traite des cadres encadrants secteur privé-Fonction publique d'État. En foncé, le secteur privé. Et en plus clair, l'État.

Figure 1
Composition par sexe, âge et secteur des cadres ayant des fonctions d'encadrement



Source : enquêtes COI et COI-FP 2006 / volet « salariés », Statistique publique, DARES-CEE-DGAFP.
Champ : CADRES ENCADRANTS parmi les salariés ayant au moins un an d'ancienneté des entreprises de plus de vingt salariés (secteur privé) et agents de la FPE (hors enseignants et magistrats) / Données pondérées
Lecture : les barres représentent la part de la population totale de chaque secteur contenue dans la classe d'âge du sexe considéré.

Vous voyez bien, d'une part, les deux phénomènes saillants que j'ai évoqués tout à l'heure, une plus forte féminisation des cadres encadrants dans le secteur public – même si, toutes choses égales par ailleurs, l'accès à ces positions n'est pas forcément facilité. Sur la partie droite du graphique, les barres claires montrent une part beaucoup plus importante de la population des cadres encadrants de sexe féminin dans le secteur public que dans le privé.

Mais ce qui est très frappant aussi, c'est la forme en pyramide inversée qu'on observe chez les hommes. C'est-à-dire que, plus on augmente en âge, plus on rencontre une part importante des cadres encadrants parmi les hommes. C'est moins clair chez les femmes. Mais on ne voit pas du tout un phénomène aussi rectiligne dans le secteur privé. Vous voyez qu'il y a manifestement et potentiellement un pic entre 45 et 49 ans. Et puis peut-être des phénomènes de sélection ou d'éviction, je ne sais pas, un creux entre 50 et 54. Et un petit rebond au-delà de 55 ans. Mais, dans le secteur public, ça monte très graduellement, comme les carrières, jusqu'à récemment du moins. Et c'est ce dont j'ai entendu parler ce matin, c'est-à-dire, du retour sur ces carrières très progressives, très régulées. Ce « marché administré » de l'emploi, comme je l'ai appelé.

Les trois dimensions de la recherche.

La recherche visait en fait à articuler trois dimensions importantes, que j'ai déjà évoquées. Je les ramasse ici pour que les choses soient plus claires.

D'une part, un **vieillissement tendanciel** des personnels de l'État.

C'est vrai dans l'ensemble. Il y a une forte inertie démographique. Et c'est d'autant plus vrai dans l'encadrement. On a, du fait de cette montée progressive en qualification et en responsabilité (dont je viens de parler), tendance à avoir une population d'encadrement qui est, en moyenne, plus âgée que dans le secteur privé. Tout cela découle du poids des règles impersonnelles, alors plus ou moins explicitées. Je parlerai de « droit coutumier » de ce marché administré de l'emploi. Tout n'y est pas écrit. Mais évidemment, il y a une montée graduelle assez planifiée, historiquement du moins. On passe de tel poste à tel poste, etc. Et c'est ainsi qu'on peut se retrouver avec des cadres expérimen-

tés, qui ont parcouru à peu près tous les postes de leur administration, avant d'arriver à des fonctions d'encadrement.

Donc, un encadrement tendanciellement âgé et vieillissant. C'est-à-dire que le phénomène est renforcé. Réduire les effectifs dans la Fonction publique, cela veut dire éventuellement favoriser les départs. Mais c'est, plus généralement, limiter les embauches. Donc, si vous ne recrutez plus de jeunes, la pyramide des âges va encore accentuer son inflation vers le haut, ce qui pose un problème. Et puis, si vous reculez l'âge de la retraite (ce qui a été fait), vous vous retrouvez, qui plus est, avec une population vieillissante qui va rester plus longtemps.

Donc, il y a un déséquilibre dans le marché du travail de l'État – ce marché interne au sens de Piore et Doeringer[67] qui « respire » assez difficilement, essentiellement par sa base (entrées) et par son sommet (sorties). On rentre difficilement à mi-hauteur de la pyramide. Si on ne recrute plus de jeunes, forcément les effectifs vieillissent.

Deuxième effet contextuel important, que je voulais saisir dans le cadre de cette recherche : **la RGPP devenue la MAP**, a engendré un certain nombre de fusions de services, d'unités, ou la décentralisation a impliqué le transfert d'un certain nombre de missions techniques, historiquement dévolues à l'État, aux collectivités locales et territoriales – à la fois les missions, et les personnels évidemment, les personnels d'exécution.

La conséquence très pratique pour les gens que j'ai pu rencontrer dans le cadre de l'enquête, c'est qu'il y a moins de postes d'encadrement. Et les postes d'encadrement impliquent de moindres effectifs encadrés – paradoxalement – malgré les fusions. C'est-à-dire qu'il y a moins de salariés d'exécution, donc moins de « bons » postes. Et ces postes au sommet de la hiérarchie dans la Fonction publique déconcentrée de l'État, étaient généralement des postes de fin de carrière.

Donc, toujours autant de personnel ; beaucoup de cadres âgés, qui sont en situation de poursuivre leur carrière plus longtemps, mais moins de débouchés. Donc, un effet d'engorgement assez manifeste.

Et troisième dimension également très importante, c'est **la transformation des missions dévolues aux cadres**. Ça, c'est très frappant.

On a une montée en puissance des missions de coordination, de portage de projet, de responsabilité sans autorité verticale, avec une intensification des logiques gestionnaires (médiation de l'autorité par des objectifs chiffrés). Les équipes à encadrer sont moins nombreuses que par la passé et la dimension organisationnelle des fonctions d'encadrement est de plus en plus prégnante au détriment des fonctions dites « métier ». Ce qui m'a frappé, s'agissant du ministère de l'Écologie, du moins en services déconcentrés, c'est qu'encadrer, ça veut souvent dire : restructurer. Ça veut souvent dire : conduire des fusions de services. C'est piloter le changement permanent. Donc, les attentes autour des responsabilités d'encadrement sont également l'objet d'un changement.

Donc, si je fais le point :

- un encadrement vieillissant ;
- moins de postes, moins de bons postes ;

[67] Piore Michael J, Doeringer Peter B., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington: D.C. Heath, 1971.

- et un contexte de changement marqué, qui implique très directement les cadres – et qui demande de leur part autre chose qu'une pure expertise dans leurs champs, dans les métiers qu'ils encadrent, mais aussi des capacités organisationnelles spécifiques.

Ce que j'ai proposé à la DGAFP, c'est d'essayer d'interroger la conjonction de ces trois phénomènes – de voir comment était gérée cette rencontre de trois phénomènes problématiques qui tendent à se renforcer les uns, les autres.

Donc, l'idée, c'était quand même de prendre le point de vue des plus expérimentés. Je ne pense pas prendre beaucoup de risques en estimant que cette situation est problématique pour un nombre important de personnels d'encadrement expérimentés de la Fonction publique de l'État. Il y a un problème, je pense.

Alors, que peuvent faire ceux qui sont frappés par ces effets d'engorgement ? Changer de fonction ? Partir ? Rester ? Et que peut le ministère pour eux ? Des formations ? Du *coaching* ?

Mais, dans le même temps, l'enquête de terrain m'a apporté son lot de surprises, parce que je me suis aperçu que l'engorgement, le bouchon, s'accompagnait de l'autorisation pour certains, si vous passez l'expression, de « rouler sur la bande d'arrêts d'urgence ». C'est-à-dire que certaines personnes ont clairement profité de ce contexte. Des changements attendus dans les missions des encadrants leur ont permis une progression accélérée dans la hiérarchie, là où d'autres stagnent très longtemps.

Qui sont ceux qui tirent profit de ces changements structurels ? Et surtout la question que je me suis posé, c'est : à qui ou à quoi doivent-ils leur progression ? Et puis, évidemment, quels sont les regards croisés ? J'étais particulièrement intéressé par la problématique du management intergénérationnel inversé – c'est-à-dire quand des jeunes doivent encadrer des agents beaucoup plus expérimentés qu'eux. Et j'ai eu la chance de rencontrer un certain nombre de personnes dans ces situations : quand des agents relativement inexpérimentés et relativement jeunes doivent encadrer des gens qui pourraient fort bien être à leur place, ou qui auraient vraisemblablement été à leur place si les règles du jeu n'avaient pas été changées.

Voilà le contexte. Voilà mes questions.

Quelques hypothèses sont tirées pour partie de travaux que j'ai pu conduire sur le changement culturel à la SNCF.

Ce qui m'avait frappé à la SNCF, c'est que, lorsqu'une organisation connaît un changement culturel fort, une volonté de « se moderniser » (je pense que le minimum requis pour un sociologue est de ne pas prendre au pied de la lettre ce genre de terme), il y a à la fois un travail de l'encadrement, qui va évidemment impulser de nouvelles méthodes de travail, pousser de nouveaux outils – mais je crois profondément, et c'est vraiment l'objet de cette présentation, qu'il y a aussi nécessairement un travail *sur* l'encadrement lui-même. C'est-à-dire, une transformation des attentes, des profils recherchés pour piloter le changement. Et, dans le cadre de l'État, les régulations collectives des carrières (ce que j'ai appelé « le droit coutumier »), c'est-à-dire, l'idée qu'il est possible de progresser *via* la promotion interne, sous réserve de passer par tel poste, d'y rester assez longtemps, d'y donner satisfaction, et puis par tel poste et tel poste et ainsi de suite... sont aujourd'hui fragilisées, marginalisées au profit d'une gestion plus individualisée, qui serait mieux à même de reconnaître les compétences des agents en question.

Donc, le changement culturel dans une organisation, cette « modernisation », implique peut-être un jeu sur les mécanismes de promotion et la création d'accès dérogatoires aux fonctions d'encadrement clés – en marge du droit coutumier usuel qui régissait les parcours à l'intérieur du marché interne. Il faudrait passer un peu plus de temps sur cette question. Mais le marché interne, au sens de Piore et Doeringer (*op. cit*), c'est un marché fermé, dans lequel il n'est possible d'entrer que par certains « ports », comme ils le disent (la base de la pyramide, ou certains niveaux très consacrés) – et où les carrières, compte tenu du fait que l'employeur doit gérer un « stock » de person-

nel assez fixe, les carrières doivent être très régulées, de sorte qu'il soit assuré une compétition relativement équitable entre tous. Donc, un marché interne, qu'il soit public ou privé, est un marché dans lequel il est nécessaire de poser des régulations de carrière impersonnelles pour valoriser progressivement les personnels en place – puisqu'on ne peut pas aller sur le marché piocher des cadres à la sortie de l'école, à n'importe quel niveau. Puisque c'est compliqué de faire ça, il faut valoriser ses personnels. Donc, on a tendance à mettre en place des mécanismes de promotion interne.

Il me semble que cette logique est aujourd'hui très, très fragilisée et remise en cause. Et, comme je l'ai dit, c'est l'un des moyens du changement culturel, que de jouer sur les mécanismes de promotion pour accélérer la montée dans la hiérarchie de certains profils. Voilà l'idée centrale. L'hypothèse qui sous-tendait le travail que je voulais réaliser. Donc, on crée des voies d'accès dérogatoire. On valorise des aptitudes nouvelles. Je faisais l'hypothèse, et je suis revenu dessus suite à mon travail d'enquête, qu'un certain tropisme managérial, une bonne disposition vis-à-vis des outils de gestion, etc., était susceptible d'accélérer les carrières – ce que j'avais cru observer à la SNCF. C'est-à-dire ne pas s'investir trop durablement dans des compétences techniques et aller assez vite en direction de compétences organisationnelles.

Donc, mon idée de départ, c'est que le contexte actuel, contexte de changement culturel, de modernisation, pousserait à puiser les cadres dans un autre vivier que le vivier historique, nourri par l'ancien système de promotion graduelle, l'escalator professionnel, la file d'attente un petit peu tel que c'était pensé historiquement, et dans l'État par la gestion à travers les corps.

Ce sont mes hypothèses. De là à dire qu'elles sont vérifiées, c'est encore autre chose. Je vais tâcher d'être plus nuancé.

Je dois préciser que la DGAFP, après avoir commandé l'enquête et l'avoir dûment financée, s'est totalement retirée de l'accompagnement de mes démarches. Donc, je n'ai eu absolument aucun accès au terrain officiel. Interroger des cadres supérieurs de la Fonction publique, sans recommandations hiérarchiques claires, pour aborder un sujet que tout le monde pressent comme problématique et potentiellement polémique, c'est vraiment difficile. L'enquête a mis très longtemps à démarrer. Et nous avons finalement pu glaner (avec Nadège Vezinat) trente-neuf entretiens approfondis au sein du ministère de l'Écologie, structurés autour des récits de carrière : des bilans, du chemin qui a amené les cadres au niveau où ils en sont, avec quelques perspectives abordées en fin d'entretien : qu'est-ce que vous pouvez faire ? Où vous allez ? Quel est le prochain poste ?

Le travail m'a conduit à la fois au ministère et dans les services déconcentrés parce que j'ai essayé de varier mes populations. J'ai rencontré des chargés de mission qui s'occupent du suivi des personnels – et beaucoup en services déconcentrés. Donc, dans les Directions départementales des territoires, qui sont des fusions en fait des anciennes Directions de l'Équipement et de l'Agriculture au niveau local. J'ai rencontré des personnels de direction, des directeurs, des directeurs adjoints, des chefs de service, des secrétaires généraux – toute une série d'acteurs qui gravitaient autour de certains postes et qui y prétendaient ou les avaient obtenus.

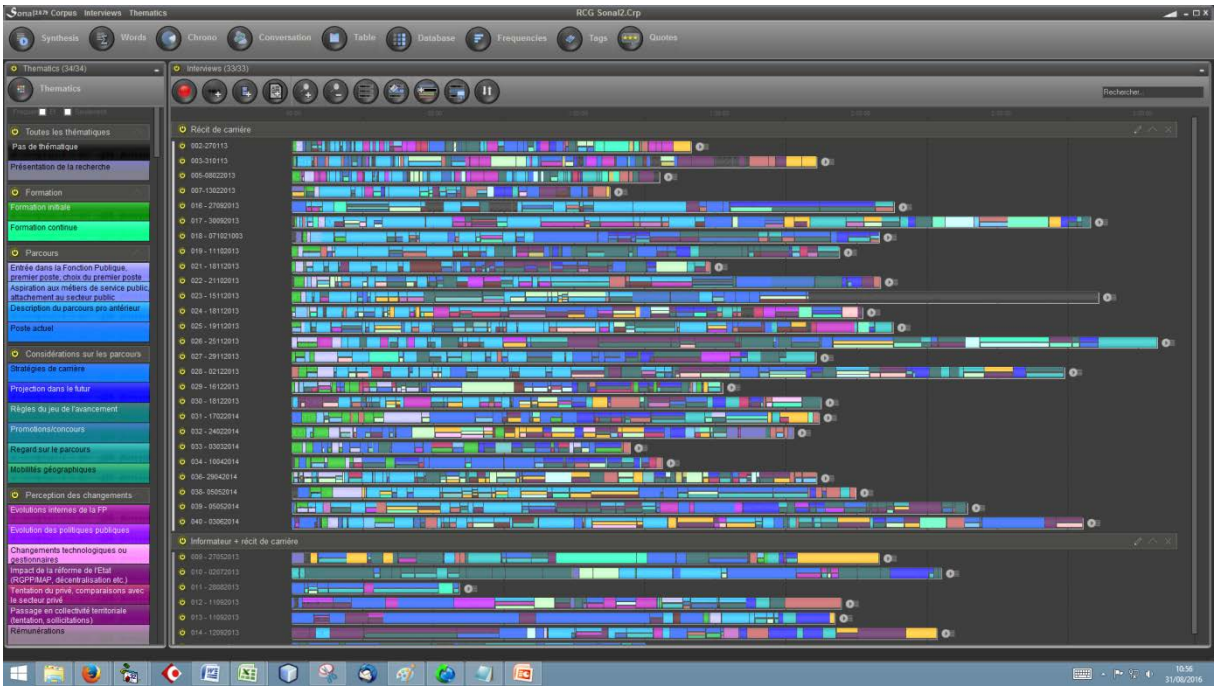
Alors, ma population, qui est assez faible (trente-neuf entretiens), c'est essentiellement des cadres expérimentés. Pour beaucoup, relativement bloqués dans leur carrière. J'ai eu la chance de rencontrer quelques cadres promus de manière très accélérée. C'est-à-dire des gens qui n'avaient pas forcément les bons diplômes, n'avaient pas forcément les bons cursus, mais sur des qualités personnelles, charismatiques, de leadership, se sont retrouvés propulsés très, très jeunes à la tête d'administrations territoriales avec des effectifs assez importants. Mais l'essentiel du corpus concerne des corps intermédiaires du ministère de l'Équipement, des ingénieurs des travaux publics de l'État (qui sont, à mon avis, dans une position particulièrement délicate aujourd'hui), des attachés. Et j'ai voulu contraster en interrogeant un certain nombre de jeunes IPEF sortant de l'École nationale des Ponts et Chaussées.

Enfin, le corpus s'est complété de rencontres avec des chargés de mission, qui sont responsables du placement des cadres, de l'accompagnement de leur carrière, des plans de formation, qui remplis-

sent les dossiers en prévision des commissions administratives paritaires, qui préparent les promotions, etc. et puis des *coaches*. On va voir que les *coaches* ont une fonction de gestion des atypismes de carrière, qu'il s'agisse à la fois de ralentissement excessif ou d'accélération excessive.

Le corpus.

Alors je ne résiste pas au plaisir de vous montrer mon corpus. C'est-à-dire la somme des entretiens agrégés dans un projet *via* le logiciel SONAL[68].



Vous voyez que les entretiens ont été intégralement retranscrits et encodés pour l'immense majorité. Chaque petit bloc de couleur, que vous voyez, est une partie de la discussion concernant un sujet donné.

La rédaction du rapport a été extrêmement facilitée par la suite, puisque j'ai pu extraire tous les *verbatim* relatifs à un sujet donné et les fournir de bonne grâce à mon commanditaire pour qu'il se fasse un plaisir de lire 200 pages de *verbatim* très détaillées sur le sujet – mais au moins pour que ce que je présente, ne passe pas pour pure invention. Le corpus a été dépouillé très profondément.

Alors on va voir quatre points.

D'abord, ce que j'appelle « le ***changement des règles du jeu*** », un peu en référence à Jean-Daniel Reynaud, mais dans une acception assez triviale du terme. Au sein du ministère de l'Équipement devenu ministère de l'Écologie, les carrières, et notamment les carrières des ingénieurs des travaux publics de l'État dont j'ai rencontré un certain nombre, étaient historiquement très balisées, et dans une certaine mesure, négociées.

Voici quelques extraits :

« Au sein de notre ministère en tout cas, les choses étaient quand même très balisées si vous voulez. » (…) « On maternait les gens. C'est une chose à la limite caricaturale. (…) les gestionnaires du per-

[68] www.sonal-info.com

sonnel (…), ils prenaient les agents depuis presque le berceau, c'est-à-dire depuis leur entrée dans la DDE jusque leur départ, et donc qui leur mâchaient le boulot constamment... » (Entretien: 013)

« Avant, c'était vraiment effectivement la gestion des pairs internes : je t'arrange la chose, quitte à faire de la gestion dirigée. Certains cadres… » « Ah oui, tu veux être promu ? Maintenant, il faudrait d'abord que tu ailles à tel endroit et puis en revenant je te promeus… » « *C'était le vivier. C'était quelque chose comme ça. (…) Et on a fonctionné là-dessus pendant très longtemps*. » (Entretien: 039)

Il est clair qu'historiquement la gestion du corps était assurée par le corps lui-même. Les chargés de mission avaient la main sur les postes à pourvoir et assuraient un suivi très périodique des parcours. On parle dans l'extrait de « materner » les gens, de planifier à l'avance la carrière. Alors, évidemment, rien n'est jamais acquis. Rien n'était donné à tous. Je ne veux pas donner l'idée que la Fonction publique du passé était une corne d'abondance, où tout le monde trouvait des postes à la hauteur de ses ambitions, etc. Pas du tout. Mais il y avait quand même un suivi assez étroit – et surtout une négociation interpersonnelle. C'est-à-dire, finalement, un échange de long terme entre le chargé de mission qui était en responsabilité dans le suivi des carrières, et le cadre. Là, je vous donne des exemples. Le répondant numéro 39 m'a dit *: « bon bah, voilà ça se passait comme ça. On disait : "tu veux tel poste. Bah, passe d'abord là. Va boucher tel trou ici. Et puis ensuite je te placerai ici" »*. Et donc, il y avait une gestion collective, collectivisée, centralisée, mais basée aussi sur une forme de rapports interpersonnels qui jouaient beaucoup, qui donc donnaient une certaine visibilité sur les carrières.

Les changements, quels sont-ils ?

La PFR par exemple (Prime de fonction et résultats). Je crois que le logiciel de la réforme de l'État est très axé sur l'idée, – alors on parle de reconnaissance de compétences, mais il s'agit globalement d'individualisation des conditions d'emploi –, qu'il faut sortir, je crois, de ce cadre très réglementé, de ce droit coutumier des marchés internes qui limite l'individualisation. L'un des premiers changements, c'est donc la volonté de motiver, d'individualiser par les salaires.

Autre changement : la création des Grades à accès fonctionnel (Graf). Les emplois fonctionnels, on va y revenir. Ça, c'est quelque chose d'historique dans la Fonction publique, qui est passé injustement inaperçu parce qu'historiquement le grade était dissocié de l'emploi. Les grades à accès fonctionnel supposent que le salaire est lié directement à la mission et qu'il est attribué de manière temporaire – c'est des postes de cinq ans. Donc, on a créé – toujours dans le cadre du statut bien sûr – une sorte de CDD, un contrat d'emploi. On vous place à un endroit. Vous faites une mission. Et puis ensuite, si vous ne trouvez pas un autre emploi fonctionnel, vous reviendrez à votre position indiciaire historique, qui aura progressé suivant les normes, mais vous perdrez du salaire.

Il me semble que l'individualisation des conditions d'emploi repose sur une conception dans laquelle la concurrence a des vertus – et cette concurrence a été, je pense, assez largement intensifiée. Alors, bien sûr, il y a la facilitation des mobilités interministérielles avec la loi du 3 août 2009, avec l'idée qu'après tout on pouvait changer de ministère et faire reconnaître ses compétences. Cela s'appuie sur le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), qui permet, théoriquement, de faire valoir ses compétences d'un poste à l'autre, et changer de ministère, etc. Je parle d'intensification de la concurrence, c'est un petit peu dur en l'occurrence, je pense qu'il s'agit plutôt de permettre une ventilation horizontale des postes pour gérer les sureffectifs.

Mais, là où c'est beaucoup plus clair, c'est que, dans l'encadrement, une circulaire là aussi peut-être passée trop inaperçue, la circulaire Fillon sur l'encadrement supérieur de février 2010, enjoint les administrations à élargir leur vivier de recrutement pour les postes de direction. Elle est très intéressante, elle affirme qu'il faut professionnaliser le management des encadrants du public – en disant : « à la tête des administrations, il faudrait pouvoir placer soit des gens repérés pour leurs qualités managériales, même s'ils ne sont pas blanchis sous le harnais, etc. on peut quand même les promouvoir d'une manière accélérée, donc créer des voies d'accès dérogatoire par le bas pour des managers méritants. Soit embaucher des cadres du privé – donc des voies d'accès parallèle. Mais on pourrait également, pourquoi pas, faire descendre des membres des cabinets ministériels, à la tête

des administrations ». C'est-à-dire que la frontière entre l'administration et l'exécutif n'a jamais été totalement étanche évidemment (nombre de hauts fonctionnaires en politique), mais il y avait certaines barrières quand même. Et je pense que là, il y a une volonté assez claire de créer de la concurrence dans l'accès au poste – de ne pas se contenter du vivier tel qu'il est. Vous voyez, de dire : les produits historiques du marché interne, ceux qui sont en bonne place dans la file d'attente, qui ont l'expérience, qui ont tout ce qu'il faut pour encadrer l'administration, ne me semblent pas forcément intéressants. Je préférerais pouvoir élargir mon vivier – prendre des gens du privé, prendre des gens du cabinet, prendre des petits jeunes, etc. Donc, il y a cette volonté, je pense, d'intensifier la concurrence, de penser que la concurrence a des vertus. Et donc, ce marché régulé que j'appelle « marché administré de l'emploi » était vraisemblablement, à mon avis, dans la ligne de mire des réformateurs de l'État, dans le quinquennat précédent.

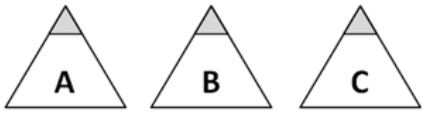
Je vais vous parler maintenant de manière un peu plus approfondie des effets de la Réforme des administrations territoriales de l'État (Réate), au sein du ministère de l'Écologie et du Développement durable et de l'Équipement, sur lequel j'ai travaillé.

L'un des effets de la Réate a été la ***fusion des services*** territoriaux des ministères de l'Écologie-Équipement et de l'Agriculture. Les DDE et les DDAE ont été réunies sous la forme de directions départementales interministérielles et ont donné naissance dans le cas qui nous intéresse aux Directions départementales des territoires. Tout ça, c'est très classique.

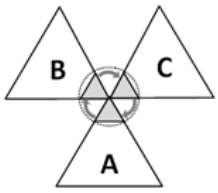
Ce qui mérite d'être analysé dans ce contexte à mon avis, c'est la création des emplois fonctionnels (avec un grade à accès fonctionnel) pour diriger ces structures. Les emplois DATE (Direction de l'administration territoriale de l'État) sont des emplois publiés au Journal officiel, ouverts à des profils élargis, donc ouverts à la concurrence interministérielle. Et, ce qui est fondamental dans le cadre de cette recherche, c'est que les directeurs d'administration territoriale de l'État (et les directeurs adjoints) ont été, pendant longtemps (maintenant ce n'est plus le cas), directement recrutés par les préfets. Donc, on a placé les services des ministères sous une tutelle unique, sous l'égide du préfet. C'est le préfet qui choisit ses directeurs et ses directeurs adjoints. Sur quels critères ? C'est toute la question qu'on va poser.

Je schématise un peu mal, un peu vite pour illustrer les changements.

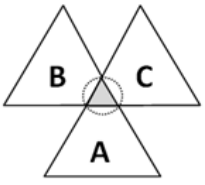
– Modèle de la gestion par corps



– Modèle de perméabilité des corps (au niveau direction)



– Modèle de la fusion des débouchés :



On a ce fameux modèle en tuyaux d'orgue, c'est-à-dire des corps relativement étanches dans lesquelles la progression est uniquement verticale. J'en imagine trois : A, B, C. Si on avait envisagé une perméabilité des corps, au moins au niveau des directions, on aurait ce qui est représenté sur le deuxième schéma, une circulation entre les directeurs de l'équipement qui pourraient encadrer des équipes de l'agriculture et ainsi de suite – changer de corps. Mais ce n'est pas exactement ça qui se passe avec la Réate. C'est bien le troisième modèle, c'est-à-dire les débouchés professionnels de plusieurs corps fusionnent dans un même vivier. Il y a donc un siège pour deux en l'occurrence. C'est-à-dire qu'on n'a pas une libre circulation des personnels d'encadrement entre les différents corps de l'État. On a bien la fusion des débouchés de fin de carrière de plusieurs corps dans un seul panier.

Pour les personnels en place, c'est un peu difficile à vivre, puisque, pour eux, c'est une nouvelle concurrence. Alors, je vais un peu vite. L'un me dit : *« voilà, maintenant on est vraiment dans un marché du travail qui est dur, avec des règles qui étaient, on va dire, un peu les règles du privé en quelque sorte. Voilà. C'est vrai qu'on n'est pas préparé à ça ».* Le répondant 26 a fait je ne sais pas combien de candidatures sans succès. Il me dit que le nombre d'acteurs augmente. Et que surtout les candidatures sont adressées auprès du préfet. Donc, on sort de ce système coopté à l'intérieur du ministère dont je vous parlais tout à l'heure. Les chargés de mission de chaque corps n'ont plus forcément la main sur les derniers postes de la hiérarchie. C'est le préfet qui a la main. Donc, ça va induire un changement de règles de jeu assez drastique, qui va être plus ou moins bien vécu par les cadres en question.

Alors j'ai essayé de me pencher sur le vécu, pour tenter de comprendre comment les cadres bloqués vivaient ces situations. J'appelle « cadres bloqués » des gens qui, en fin de carrière, auraient pu prétendre à des emplois de sous-direction ou de direction dans une DDE – souvent des ingénieurs promus, qui ont fait une carrière très spécialisée et qui, à la fin de leur carrière, auraient voulu leur bâton de maréchal en obtenant un poste de direction. Que se passe-t-il ? C'est « bouché », nous dit l'un d'entre eux : *« je voudrais être directeur adjoint. Mais c'est bouché. Quand on a fait la fusion, on a supprimé la moitié des postes ».* Il y a un jeu de chaises musicales qui s'est mis en place très simplement. Vous avez un directeur d'agriculture-équipement, il n'y a plus qu'une place pour deux. Donc, qu'est-ce qui s'est passé ? On a dit : *« bah écoutez dans à peu près un département sur deux ça va être celui qui est issu de l'équipement qui va prendre la direction. Et il aura pour adjoint celui qui est de l'agriculture, et inversement ».* Donc, ceux qui étaient directeurs adjoints des structures, se sont retrouvés écartés. Alors, certains ont été nommés (j'y reviendrai) adjoints ou directeurs adjoints, ou sur des postes un petit peu hors cadre comme ça, un peu invisibles, et précaires – avec des grades à accès fonctionnel. C'est-à-dire qu'on leur a donné cinq ans en gros pour se trouver une porte de sortie, avec une bonification salariale pour que ça passe, mais sans débouchés clairs. Donc, les files d'attente s'allongent.

C'est un petit peu comme quelqu'un qui voudrait attraper l'horizon. Plus vous avancez, plus il se recule. C'est ça qui se passe. C'est-à-dire que des gens qui étaient à un poste du sommet de leur carrière se retrouvent à deux ou trois postes. Les parcours deviennent globalement illisibles. Personne ne sait vraiment quels sont les déterminants aujourd'hui. C'est-à-dire que les règles du jeu ont non seulement changé, mais elles ne sont pas claires pour qui que ce soit. Personne ne sait qui décide, quelles sont les qualités valorisées. Et je pense qu'on peut estimer sans grand risque que le ministère de l'Équipement a formé beaucoup de techniciens dans les domaines de l'aménagement, qui peinent aujourd'hui à trouver leur place. Les « routiers » par exemple, qui aujourd'hui se sentent quand même très, très en difficulté – puisque, dans la compétition pour l'accès à ces derniers postes, les compétences techniques en matière d'équipement ne servent plus à rien, non seulement parce que les personnels et un certain nombre de prérogatives ont été transmis aux collectivités territoriales, mais également parce que les préfets ne sont pas du tout sensibles aux charmes des routiers et de leurs grandes qualités d'ingénieurs. Les préfets valorisent d'autres choses. Notamment les aptitudes gestionnaires et, disons-le tout net, une certaine docilité. Donc, on a des gens qui ont développé, tout au long de leur carrière, un grand champ de compétences qui ne leur sert plus à rien, lors-

qu'il s'agit de faire reconnaître leur expertise et leur expérience dans la compétition pour les derniers postes de leur carrière.

Cette situation est compliquée. Comment la résout-on ? Alors, je parle de ***gestion administrative de la dés-administration***. Qu'est-ce que j'appelle « dés-administration » ? C'est l'idée que ces logiques de file d'attente, ces logiques de droit coutumier qui disposent qu'il faut avoir fait telle ou telle chose pour arriver à un poste de direction, nuiraient finalement au bon management – qu'il vaut mieux repérer les qualités des gens, valoriser leurs compétences *hic et nunc*, etc. Cette remise en cause de ce modèle de la Fonction publique, ce droit coutumier, je l'appelle une « des-administration » pour faire un jeu de mots parce qu'il y a une gestion administrative de la des-administration. Trop de monde. Trop peu de postes. Des règles plus ou moins opaques. À un moment donné, on a réinventé des règles administratives, impersonnelles, collectives pour gérer cette file d'attente. La réponse a été un système de cotation des postes permettant de justifier certaines nouvelles étapes intermédiaires dans la progression hiérarchique.

Précisons d'emblée que certains préfets ne se sont pas sentis liés par ces règles et qu'ils ont fait un peu ce qu'ils voulaient pendant quelque temps. Mais bon, on a essayé de réinventer des règles en disant : « oui, bon alors, si vous voulez candidater sur tel département, il faut déjà passer par tel plus petit département, qui est moins demandé, etc. » C'est-à-dire que quelqu'un qui était directeur adjoint, qui aurait pu passer directeur, on lui dit : « *non. Tu es directeur adjoint d'une DDT, groupe 4. Tu ne peux pas prétendre à une direction de groupe 3. C'est-à-dire un département un peu plus important. Il faut que tu passes directeur d'un groupe 4. Donc, tu as en gros un, deux ou trois postes en plus, si tu veux espérer arriver là où tu pensais pouvoir arriver, si les anciennes règles du jeu avaient été maintenue* ». Et ça a des effets parfois paradoxaux.

Je ne résiste pas à la tentation de vous citer le cas de l'entretien 16, qui lui était sur un poste, où il était classé à un niveau 3. Il était dans un poste 3. Mais on lui a dit : « *il faut bouger. Si tu veux espérer progresser, passer directeur, il faut faire un autre poste* ». Donc, il est devenu directeur adjoint dans un groupe 4. Et là, on lui dit : « *maintenant, si tu veux repasser directeur, il faut que tu repasses directeur d'un groupe 4* ». En gros, en bougeant, il est redescendu dans la hiérarchie – faisant ce qu'on lui demande, il est redescendu. Il parle aujourd'hui de « liturgie absurde » et de « *règles à la con* ».

L'un des cadres qui a particulièrement pâti de cette situation m'explique que le système est, d'après lui, totalement « thrombosé ». C'est-à-dire qu'on a fait *monter* plein de monde et que ça bouchonne. Et, à moment donné, c'est en train de se thromboser. Le résultat ultime d'une thrombose est généralement assez vilain.

Quelle solution ? Que peuvent-ils faire ?

Rester dans la file d'attente. Je le formule un peu comme ça. C'est-à-dire, continuer à jouer la compétition hiérarchique, à passer les étapes obligées d'une progression hiérarchique. Le problème, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui se sont retrouvés un peu hors hiérarchie, sur des strapontins difficilement tenables. J'évoquais le cas de cet adjoint ou directeur adjoint dans une DDT de région parisienne, à qui le préfet refusait d'adresser la parole, au motif qu'il n'était pas dans la hiérarchie officielle. Donc, il n'était pas l'un de ses interlocuteurs. Il ne l'avait pas choisi lui-même et, donc, qu'il n'existait pas. Situation très, très difficilement tenable.

Les postes, je vous l'ai dit, sont pour la plupart non pérennes. Souvent les gens sont dans des emplois fonctionnels. Donc, ils ont cinq ans pour trouver un autre poste. Certains, que j'ai rencontrés, ont accumulé et accumulé des refus pendant cinq ou six ans. Et ils ont fait des candidatures avec parfois, on va y venir, le sentiment de se faire doubler – c'est-à-dire de ne pas savoir quels sont ceux qui vont plus vite que eux et ne pas savoir ce qui est valorisé aujourd'hui par les préfets. Et on a une injonction paradoxale qui dit : « *bougez. Il faut rester dans ce marché interne régulé. Il faut que vous suiviez encore les règles du jeu* ». C'est-à-dire : maintenant, si vous voulez continuer à progresser, comme la concurrence s'est accrue, il va falloir que vous fassiez des postes en plus, à

des niveaux intermédiaires. Mais, comme il est très difficile de trouver des postes, on se retrouve progressivement à sortir du vivier, à sortir des bons profils parce qu'on n'a pas bougé assez. C'est des gens qui me disent : *« mais moi, je veux bouger. Je ne demande que ça. Mais je ne trouve pas de poste. Partant de quoi je ne peux pas évoluer. Mais on me reproche de ne pas évoluer, alors que je passe ma vie à faire des candidatures »*. Et puis il y a tout un effet de cascade. Il existe des faux postes. C'est-à-dire qu'il y a beaucoup de postes qui sont publiés et qui, en fait, ne sont jamais pourvus, parce que la personne qui les occupe n'a pas pu obtenir le poste qu'elle briguait par ailleurs. Donc, vous avez tout un effet de chaises musicales là aussi, de décalage qui fait que les gens ne trouvent pas de possibilité.

Alors, j'ai évoqué dans les entretiens : que pouvez-vous faire ?

Changer de ministère ? Alors, les parcours interministériels, qui sont des parcours qui ont été encouragés, très franchement, semblent encore très, très théoriques. Alors peut-être que ça se fait, mais au niveau de l'encadrement, on m'a dit : « *non. Non* ». C'est un problème. Et puis, les logiques de vivier n'ont pas tout à fait disparu. Sortir de son corps, aller dans un autre ministère, c'est se faire oublier. Et se faire oublier, c'est avoir du mal à avoir les bons tuyaux au bon moment, pour avoir les bons postes. Donc, il n'est pas vraiment facile de changer de ministère, quoiqu'en dispose la loi.

Les collectivités territoriales sont, puisqu'elles ont récupéré les personnels, puisqu'elles ont récupéré les compétences, le débouché naturel d'un certain nombre d'ingénieurs, notamment des travaux publics de l'État. Alors là, je recueille des discours que je vous restitue très directement. Plusieurs ont évoqué des risques. Deux sortes de risques, à la fois des risques juridiques et des risques politiques. Ce qui nous dit beaucoup sur la représentation du travail en collectivités territoriales de ces agents de l'État – du rapport entre l'État et les collectivités territoriales. Risques juridiques, pourquoi ? On m'a dit : « *quand on est dans l'aménagement, quand on est dans le respect de la légalité au service de l'État, quand on se retrouve dans une collectivité territoriale, on est dans la main de l'élu, qui lui veut son aménagement. Il peut parfois être moins regardant sur le droit, moins regardant sur la légalité* » (C'est ainsi qu'on me l'a formulé). En gros, il faut magouiller. Moi, je suis au service de l'intérêt général. Et mon idée, c'est quand même de faire respecter le droit. Alors, c'est très caricatural évidemment, mais c'est ce qu'en disent ces ingénieurs. « *Donc, je ne veux pas me mettre face à un risque juridique. Je ne voudrais pas aller faire des choses qui seraient contraires au droit que je défends dans mon poste actuel* ».

Les risques politiques là, ils sont réels. Le risque, c'est à la fois celui d'une éviction en cas de défaite électorale, mais c'est aussi celui de la « coloration ». C'est ainsi qu'on me le formule, c'est-à-dire qu'à travailler pour un exécutif d'un certain camp politique, on est vu comme inféodé à cet exécutif. Alors, certains me disent : *« non. Moi, je suis technicien donc apolitique »*. Mais d'autres m'ont dit : *« non. Ce n'est pas possible. À un moment, on est forcément coloré »*. Alors, la coloration dans la Fonction publique, c'est un peu comme mettre de la nitroglycérine dans un moteur, ça peut très profondément accélérer le rendement, mais induire un « serrage », un blocage ultérieur. Donc, pour ces agents de l'État attachés à la neutralité, du moins sur le papier, il y a un risque politique à travailler en détachement, en collectivités. Et puis, il y a aussi le risque de se faire oublier, de sortir du vivier, parce qu'on va le voir, le vivier n'a pas du tout disparu. Les exigences pesant sur les cadres sont juste intensifiées.

Troisième sortie possible : dans les établissements publics, sociétés d'autoroutes, etc. Là, il y a des problèmes de grille indiciaire. C'est-à-dire qu'il faut sortir au bon moment. Si vous sortez trop tard, on n'a plus de salaire équivalent à vous proposer, à ce que vous touchez dans l'État, etc. Donc, il y a certaines complications réglementaires quand même liées aux mobilités.

Donc, les solutions ne sont pas évidentes à trouver. Par construction, compte tenu de la manière dont j'ai réalisé l'enquête, par boule de neige, recommandations, etc. j'ai eu du mal à trouver des gens réellement bloqués, qui fassent réellement état de leur blocage, de leurs difficultés. Tous les gens que j'ai rencontrés s'estimaient encore dans la course – mais ils commençaient à sentir le poids des difficultés peser de plus en plus lourdement sur leurs épaules.

Alors, que peuvent les chargés de mission pour eux ? Les chargés de mission jouent toujours un grand rôle dans les CAP (commissions administratives paritaires). Ils préparent les CAP, donc ils donnent à voir le profil de l'agent à ceux qui sont en situation de leur octroyer une mobilité statutaire. Mais la mobilité statutaire n'est pas la mobilité fonctionnelle. Progresser en grade n'implique pas forcément de changer de poste, ou d'avoir un poste avec un périmètre plus large. Alors les deux sont liés suivant des effets plus ou moins élastiques. J'ai vu des gens qui étaient d'abord promus dans l'emploi, avant d'avoir le grade équivalent, ou l'inverse. Les chargés de mission ont toujours un rôle, mais ils ne peuvent pas inventer les postes.

L'interministérialisation – pour reprendre ce barbarisme –, les prive de certaines ressources évidemment, puisque les carrières sont poussées à être interministérielles, mais ils n'ont pas la main sur les postes des autres ministères. Donc, ils gèrent un corps. Ils ont une relativement faible visibilité. Très concrètement, ils ne me semblent pas toujours en situation de trouver des débouchés à des cadres bloqués. C'est quand même un peu compliqué. Alors, qu'est-ce qu'ils font ? Ils prescrivent du *coaching*. J'ai rencontré plusieurs *coaches*. Les *coaches* m'ont expliqué qu'un coach intervient dans deux contextes, soit quand quelqu'un est bloqué et qu'on doit l'aider à se « repositionner », soit – ce qui est quand même le travail le plus intéressant à leurs yeux – quand il faut l'accompagner dans sa progression, c'est le *coaching* de développement. C'est-à-dire accompagner des gens qui sont dans une prise de poste, ou accompagner des managers, etc. Mais ils le font quand même, parce que c'est des *coaches* de l'État. Donc, ils font plutôt du *coaching* de repositionnement. C'est-à-dire de reporter sur la personne elle-même, ses traits psychologiques, ses dispositions, les blocages de carrières qui sont les siens. C'est un peu l'effet que ça fait. Alors je suis peut-être un peu trop direct mais bon, en demandant aux coaches ce qu'ils font, il y a une réflexion sur le parcours, sur ce qui a pu ne pas marcher, sur ce qui ne va pas. En gros : qu'est-ce qui coince chez vous ? Quels sont vos problèmes ? Alors, ils préfèrent le *coaching* de développement évidemment, c'est-à-dire d'accompagner de futurs managers. Ces jeunes managers, je les ai appelés « des ***cadres propulsés*** ».

J'ai eu la chance d'approfondir certains entretiens avec des très, très jeunes DDT. Alors, c'est difficile, parce que, là, l'anonymat doit être garanti. Ils ne sont pas très nombreux. Mais j'ai vu des gens, alors moins ou autour de 40 ans, parvenir à des postes de directeur d'administration territoriale, de DDT, sans avoir forcément le bagage, le bon diplôme pour y être, suivant les anciennes coutumes de la promotion interne. C'est-à-dire que, le fait que les préfets soient directement impliqués dans la promotion des directeurs, dans la sélection des directeurs, fait qu'ils ont quand même utilisé ces marges pour promouvoir des gens, avec des profils un peu différents. Il y a des gens qui n'avaient pas toutes les garanties, tous les attributs historiquement consacrés par le marché interne. C'est très, très clair. Je ne parle pas de jeunes ingénieurs des Ponts, brillantissimes, à qui on donne d'emblée un très, très gros poste. Je parle de personnes qui ont été repérées *via* l'*intuitu personae*, c'est-à-dire pour ce qu'ils sont en tant que personne, avec des formations assez moyennes, on va dire, dans le cadre du ministère. Des gens qui sortent des IRA[69] par exemple. Quand on sort des IRA et que, à 40 ans, on est DDT, c'est que vraiment il s'est passé quelque chose. Alors qu'est-ce qu'il s'est passé ? Je pense qu'on peut dire que, souvent, le nouveau rôle joué par les préfets a favorisé certaines carrières extrêmement rapides de ce fait. Les préfets ont choisi des gens qu'ils connaissaient, qu'ils avaient repérés dans d'autres missions, dans d'autres fonctions généralement beaucoup plus basses, et leur ont donné une opportunité de progresser de manière très, très accélérée. C'est des situations très, très intéressantes, puisque elles bouleversent quand même un certain nombre de règles implicites ou explicites du droit coutumier de la Fonction publique. J'ai un cas de DDT très, très jeune, qui a été nommé en sortie de cabinet. Là, je crois qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil, à moins que ce soit la fameuse circulaire Fillon qui a encouragé à faire ce genre de choses – mais là, c'est quelqu'un qui est vraiment littéralement parachuté dans une administration territoriale, suite à un passage en cabinet.

[69] Instituts régionaux d'administration.

Quand on observe ces jeunes dirigeants, je crois que, vraiment, on peut le dire, il y a un tropisme réformateur. C'est-à-dire que on évoquait la question justement de se saisir des métiers, ou des indicateurs, ou du travail d'organisation, là, j'ai vraiment vu des gens qui abandonnaient toute prétention à l'expertise technique. Ils disent : *« non, je ne connais pas. Ma force, c'est mon dynamisme. C'est ma jeunesse. C'est mon envie que ça change. Mon prédécesseur, c'était un vieil ingénieur, qui avait fait toute sa carrière à l'Équipement. Voilà lui, ne voulait pas que ça bouge. Il tenait la baraque, etc. Mais bon, il savait que la retraite n'était pas loin, et il ne voulait pas prendre de risques. Donc, il ne faisait plus rien. Donc, moi, le préfet m'a repéré, m'a nommé. J'arrive. Je change tout. Je casse la baraque. Donc, plan d'économies. Les services qu'il fallait fermer, je les ferme »*. Je pense qu'il y a un tropisme réformateur qui a été clairement l'un des ingrédients de leur progression.

L'abandon revendiqué de l'expertise technique, c'est un fait. On évoquait la question de l'adjoint. On m'avait répondu ça : *« oui, on ne maîtrise pas. Mais il y a un adjoint »*. Ça, c'est très, très frappant. Il y a l'idée que les opportunités qui ont été offertes, ont permis de propulser des gens, qui certes sont très, très moteurs, très orientés vers le changement, mais qui n'ont pas forcément le fond d'expertise nécessaire pour bien encadrer les structures qu'on leur a confiées. En conséquence de quoi, ils ont besoin souvent de s'appuyer sur un N-1 qui va tenir la maison à leur place. Et eux, ils vont pouvoir se consacrer justement au Lego organisationnel. Donc, on a une volonté souvent de compenser l'inexpérience par le dynamisme et le volontarisme. L'un d'eux me confie : « *J'apporte quoi ? J'apporte de la fraîcheur, un regard extérieur, du dynamisme, de la simplicité, de la transparence, de l'honnêteté. J'accompagne le changement, sans renâcler à la différence de mon prédécesseur qui était "mou du genou". Moi, je suis pro-changement. Et c'est ma première vertu »*.

Donc, qu'est-ce que ça donne quand vous encadrez des gens qui ont un respect pour l'expertise technique du fait du fonctionnement historique du marché ? Parfois de vraies difficultés, et reviennent ici les *coaches*. Les *coaches*, dont la fonction aujourd'hui semble être, je vous l'ai dit tout à l'heure, de gérer les deux atypismes engendrés par ce changement des règles du jeu, à la fois les stagnations trop prolongées et les promotions trop accélérées – et qui donc font de l'accompagnement. Et j'ai des citations où le coach donne des conseils : *« tu dois fermer ce service. Fais comme ci. Fais comme ça. Va voir telle personne. Il faut absolument que tu blindes tel aspect ou tel aspect »*. Donc, il y a un *coaching* aussi de pilotage du changement organisationnel dans les structures. De là à penser que ces « cadres propulsés » ont été sélectionnés pour leurs aptitudes, voire leur docilité à endosser les changements qu'on leur demande, il n'y a qu'un pas que je suis un peu tenté de franchir. Mais vous voyez, je ne le franchis pas. On peut dire à leur sujet, pour terminer, que la visibilité qui est la leur sur leur parcours est très faible également. On n'a pas offert un pont d'or et une carrière toute tracée. Pas du tout. On a offert l'occasion de donner à voir ses qualités et d'éprouver sa capacité dans un poste. Mais, pour être sorti de la mécanique bien huilée d'une progression graduelle normale, derrière, c'est le vide. Derrière, c'est le vide. Donc on est dans une contractualisation interpersonnelle. Une personne vous a placé là. Vous faites une mission. Et puis, ensuite, qu'est-ce qu'il y a ? Il faudra trouver une autre mission. On n'est plus du tout dans ce que j'ai pu appeler parfois « l'escalator professionnel » – ce système très régulé de progression graduée. Donc, finalement, eux non plus n'ont pas beaucoup de visibilité sur la suite de leur parcours.

Que voit-on pour les cadres historiques ?

Finalement, les anciennes exigences, ce système très administratif pour la plupart des agents, pour l'immense majorité des agents, n'a pas disparu du tout. Au contraire, il s'est même intensifié. C'est-à-dire que la progression est de plus en plus cadrée, finalement. Cadrée par de nouvelles exigences, mais qui ne s'accompagnent plus comme par le passé des mêmes rétributions.

Mon idée, c'était un petit peu qu'on avait de vieux techniciens très expérimentés, qui connaissaient les métiers, qui s'opposaient à de jeunes managers qui n'y connaissaient rien, mais qui arrivaient avec leur bonne volonté réformatrice. Ce dont je me suis aperçu c'est que, finalement, tous les en-

cadrants, quelle que soit leur expérience, leur origine, qui s'étaient maintenus dans les structures, et qui étaient arrivés à un certain niveau, partageaient la certitude qu'il fallait réformer. Quand les jeunes arrivent en disant : *« mon prédécesseur était "mou du genou" et n'osait pas changer la structure »*, je ne suis pas du tout sûr que ce soit vrai. Tous ceux que j'ai rencontrés étaient dans la bonne volonté réformatrice, quel que soit leur âge. La question n'est pas celle-là. Ce n'est pas une orientation idéologique. C'est la manière dont on est reconnu pour ce que l'on fait.

Ce qui m'a frappé, c'est que la plupart des « cadres bloqués » étaient d'anciens réformateurs. C'étaient des gens qui avaient progressé rapidement, parce qu'ils avaient, à un moment donné de leur carrière, rendu de grands services, pris ce qu'on appelle « des postes exposés » – c'est-à-dire des postes difficiles de réforme, avec des syndicats potentiellement virulents, etc. et qui en avaient tiré une reconnaissance forte mais non pérenne. Finalement, c'étaient de bons élèves qui s'estimaient mal récompensés. Donc, il n'y a pas l'idée d'une centration sur le travail technique au détriment d'une centration sur le travail gestionnaire. Non. À un certain niveau, tout le monde est gestionnaire. Seulement, l'État a moins de garantie à offrir à ceux qui rendent service dans certains contextes sensibles. C'est une contractualisation beaucoup plus courte. Je parle de rétrécissement de l'horizon temporel à cette fin. Et il concerne tout le monde, que ce soit les « cadres bloqués », comme les cadres dont la carrière a été très accélérée. Donc, mes hypothèses de départ ne sont pas du tout vérifiées dans leur entièreté. J'ai quelques doutes quand même.

La vraie découverte, c'est ce rôle nouveau joué par les préfets, dans un contexte très sensible. Les préfets, on leur a laissé des marges. Ils en ont pleinement profité. Ils ont nommé des gens à leur main. Alors, parfois, ils ont fait des promotions locales, ce qui est totalement contraire à l'esprit de la règle dans la gestion des parcours dans la Fonction publique. Ils ont pris des gens avec qui ils avaient envie de travailler. C'est comme ça qu'on m'a dit. Le préfet, il prend des gens avec qui il a envie de travailler. C'est quoi avoir envie de travailler avec quelqu'un quand on est dans une relation d'autorité ? C'est peut-être avoir envie de quelqu'un d'un peu docile. On m'a expliqué que, à l'époque où les DDE étaient tenues par des ingénieurs, souvent des ingénieurs des Ponts, les préfets avaient tendance à bien être obligés de respecter les décisions. Ils ne nommaient pas ces gens. Ils étaient nommés par leur propre corps, donc quand ils s'opposaient au préfet, ils n'étaient pas exposés. Le système tel qu'il est mis en place fait que les responsables d'administration territoriale sont beaucoup plus directement exposés à la pression politique, parce que le préfet, et tout particulièrement sous le quinquennat précédent, est quelqu'un de très politisé, et le relais des exécutifs locaux auprès des administrations. Donc, en gros, on me disait : *« les préfets mettent la pression. C'est compliqué. Moi, je veux faire valoir le droit de protection de l'environnement sur tel aménagement etc. mais le préfet me dit que le maire est dans son bureau tous les deux jours, et donc ce serait bien que l'on assouplisse un petit peu nos positions »*. J'ai clairement vu des gens qui m'ont dit : *« oui. Oui. Moi, j'ai été nommé parce que (parmi ces cadres propulsés) un vieil ingénieur de l'Équipement, il aurait embêté tout le monde sur les questions de légalité »*. Je ne veux pas trahir l'anonymat, mais c'était aussi des affaires avec l'agriculture, la loi sur l'eau, etc. dans des endroits assez sensibles. Et donc, ces DDT étaient clairement beaucoup plus conciliants avec le préfet et, indirectement avec les élus locaux, que les anciens cadres techniques. Donc, ce qui me semble être en jeu, là, dépasse de très, très loin ces petites carrières, ces petits cadres bloqués, etc. C'est au fond une transformation de la politisation des carrières dans la Fonction publique. C'est-à-dire une reprise en main de l'exécutif dans une certaine mesure.

J'évoque ensuite le cas des générations orphelines. Je partageais assez ce que disait Marie-Anne Dujarier hier sur les règles du jeu et le sérieux des règles. Il faut jouer selon les règles. Il faut les prendre au sérieux. Je pense que, changer les règles du jeu en cours de partie, pose un vrai problème. Je pense qu'il y a des gens qui se sont pris dans un piège historique. Ils ont développé des compétences. Et ils ont été mis sur un escalator, dans des filières bien balisées, avec une carrière *a priori* bien balisée elle aussi. Les premiers postes étaient en coopération souvent. Et il fallait aller dans les DOM-TOM. Il fallait prendre des postes que personne ne voulait faire. Il fallait prendre une subdivision territoriale. Beaucoup de sacrifices consentis en début de carrière, en échange im-

plicite toujours peut-être, de conditions de fin de carrière plus favorables. Je pense que le contexte tel qu'il se présente, a induit, pour un certain nombre de cadres de l'Équipement en tout cas, une forme de trahison. C'est peut-être un peu exagéré. Mais des aigreurs qui viennent en tout cas de l'idée d'avoir été abandonné en cours de route – que les règles du jeu de la promotion et de la progression hiérarchique ont été changées en cours de partie.

Je vous remercie de votre attention.

Débat avec la salle

Serge Volkoff : merci beaucoup, Alex. Des règles du jeu qui ont été changées en cours de parcours… avec aussi des vies professionnelles allongées par les réformes de retraite – tu me permets juste d'ajouter ce petit élément de contexte historique, qui doit encore peut-être renforcer le degré d'importance à la préoccupation que tu traitais à la fin.

Alors, on a un bon quart d'heure d'échanges sur la communication d'Alex. Ensuite, on embrayera sur des échanges un peu plus généraux sur l'ensemble de ce séminaire. Donc, dans cette partie-ci, veillons à nous centrer sur le cas et les analyses qu'Alex vient de présenter. Qui souhaite s'exprimer ?

Dominique Cau-Bareille (ergonome, Lyon II) : je voulais vous demander si ces mécanismes tels que vous les décrivez, on les retrouve aussi par exemple dans les directions d'hôpitaux ? Il y a des travaux qui ont été réalisés par une sociologue de Strasbourg (dont j'ai perdu le nom) où justement il y a des phénomènes de mobilité pour évoluer, etc. Et, en vous écoutant, je me disais qu'ils pouvaient être impactés également par des choses comme ça. Alors, je voulais savoir si vous aviez en tête des phénomènes dans d'autres ministères ?

Alex Alber : oui. Ce que j'expliquais dans l'introduction, c'est que mon idée était quand même de partir d'un phénomène très local, pour essayer de comprendre des dynamiques beaucoup plus globales. Le fait est aussi que je suis venu à ce terrain suite à un travail sur la SNCF. C'est-à-dire que ce qui me semble être un mouvement historique d'importance qui gagnerait à être mieux compris, c'est que, dans la plupart des secteurs régis par un droit du travail et de type public, avec des carrières statutaires, on observe ce type de volonté d'individualiser. Enfin, mon idée, concrètement, c'est que les hiérarchies en place sont le produit d'une dynamique historique de régulation. Et, quand on veut impulser du changement culturel, du changement managérial, que ce soit à l'hôpital, dans les ministères, dans les universités, où que ce soit, la seule solution qui se présente si on ne peut pas licencier, c'est de jouer sur les mécanismes de progression hiérarchique. Donc, je ne peux pas, parce que je n'ai pas de terrain sur le sujet, généraliser à tous les champs. Mais j'essaye pour ma part de construire un cadre théorique, qui permet justement d'être transposé dans d'autres domaines. Et je pense que c'est assez valable à l'hôpital, avec ce signe particulier, qu'il y a, quand même, une très forte professionnalité historique des personnels d'encadrement, que sont les médecins à la base, et que montent les managers justement. Mais ça doit être des choses assez semblables. Mais, vous voyez, c'est un domaine que je connais très peu, donc j'aurais peur de dire des bêtises.

Participante (médecin de prévention aux collectivités territoriales) : ma question, c'est : quel est l'impact sur l'état de santé de ces « cadres bloqués » ? Avez-vous mesuré, par exemple, les arrêts de maladie, les accidents de service, etc. ? Que deviennent-ils ? Avez-vous peut-être interrogé des agents, des cadres ?

Alex Alber : c'était mon souhait initial. Je suis sociologue, donc il faut connaître ses limites. Les risques psychosociaux etc. nécessitent pour être bien étudiés vraisemblablement d'autres aptitudes que celles qu'on développe en sociologie. Mes accès au terrain ont été tellement compliqués que, vous voyez, avoir des données sur les arrêts de maladie, ça aurait été la croix et la bannière. Je suis à peu près persuadé qu'on ne me les aurait pas fournies. Et puis, je n'avais pas le cadre théorique pour interpréter tout ça.

Alors, l'idée d'une réception des changements gestionnaires, des effets potentiels, ce n'est pas tout à fait ce que j'ai fait, vous l'aurez compris. J'ai plus cherché à comprendre l'évolution des mécanismes de promotion, et comprendre pourquoi les gens sont bloqués. Finalement, qu'est-ce qui leur arrive ? Comment ils le vivent ? Je parle de « vécu », là aussi c'est peut-être un peu exagéré. C'est une analyse de situation de blocage hiérarchique que j'ai faite. Les conséquences pour la santé, la

vie personnelle des gens, j'ai essayé de les évoquer en entretien – mais c'est extrêmement difficile, surtout devant quelqu'un qui vient de l'extérieur, qui n'est pas très directement recommandé, dont on se demande un petit peu quelles sont ses problématiques sous-jacentes. Donc, j'avais plutôt affaire à des gens, comme je vous le disais, qui étaient encore dans le volontarisme. Je n'ai pas rencontré vraiment de gens bloqués et abattus. Ceux-là sont très invisibles. Déjà partis. En arrêt de maladie. J'ai vu des gens encore... qui tenaient à me montrer qu'ils étaient encore… En gros, les gens qui étaient intéressés pour répondre à mes questions, étaient ceux qui pensaient qu'ils pourraient se signaler auprès de leur administration, tout simplement – montrer qu'ils étaient toujours vaillants. Donc, je n'ai pas de données. Je n'ai rien à objectiver sur le vécu réel des agents et sur l'impact sur leur santé des situations de blocage qu'ils rencontrent. C'est plus la construction des situations de blocage.

Serge Volkoff : on peut vous retourner, sans vous piéger, la question. Est-ce que vous-même, dans la collectivité où vous êtes, vous avez le sentiment de soucis de ce type ? Sortez un joker si vous ne voulez pas répondre.

Même participante : non, mais je dois vous dire que je viens juste de prendre mes fonctions**.** Il s'agit d'une reconversion. Et c'est très intéressant pour moi. Donc, après avoir une certaine expérience dans le privé, notamment dans l'industrie pharmaceutique, je suis en train d'observer, de voir tout ce que j'ai pu connaître et vivre dans le privé, venir s'installer dans le public, avec d'autres problématiques, sur la santé notamment. C'est très sérieux. Ça peut être préoccupant parfois.

Ce que je sais, c'est qu'un certain nombre justement de cadres, dans l'administration, se retrouvent en congé de longue maladie, en attendant la retraite. Très difficile. Donc, ils se retrouvent dans des impasses, en raison justement de cette désorganisation de leur carrière, en fin de carrière. Donc, on retrouve exactement tout ce descriptif de ce vécu de ces cadres-là. Donc, il y a un impact certain sur la santé. Mais c'est vrai qu'il n'est pas mesuré pour l'instant.

Participante (syndicaliste, membre CHSCT) : j'avais une question sur l'aspect intérêt dans la technique de départ, qui accompagne les gens qui sont plutôt en fin de carrière. Est-ce qu'ils ont un regret ? Est-ce qu'ils n'envisagent pas du tout de « redescendre » vers des postes plus opérationnels ? Et je dirais que, *a priori*, comme ça, même s'ils l'envisagent, je pense qu'ils doivent être un peu perdus. Ils ont peut-être perdu cette technicité. Est-ce que c'est quelque chose que vous avez observé aussi ?

Alex Alber : oui. Merci de me donner l'occasion d'en parler. Alors, des gens qui redescendent, non pas forcément – mais des gens qui s'abstiennent de monter, oui. J'ai rencontré quelqu'un qui était dans un Centre technique de l'Équipement (ça a disparu depuis, mais ça s'appelait comme ça à l'époque), qui me disait : *« « je ne veux pas. Je pourrais, mais je ne veux pas d'un poste finalement de directeur adjoint, ou directeur de DDT, etc. Si c'est pour aller tailler dans les effectifs et puis passer mon temps à remplir des tableaux de bord, merci bien. Ça ne m'intéresse pas. Je préfère encore rester là, à stagner. Mais, au moins, faire de la technique. Faire des choses pour lesquelles je me sens légitime et en situation ».* Donc, l'idée de redescendre, non – mais de s'abstenir de monter, oui. C'est sûr. Ensuite, redescendre, il faudrait encore que les missions techniques existent toujours, s'agissant en tout cas des gens que j'ai rencontrés. Dans la mesure où l'État ne fait presque plus de routes et presque plus d'entretien des routes, à part à travers les Directions interdépartementales des routes, mais c'est là aussi qu'il y a très, très peu de postes. Donc, c'est difficile de retechniciser sa carrière quand on est sorti à un moment donné du vivier technique.

Denis Bazin (auditeur Cnam) : moi, ma question, enfin c'est une interrogation : comment est calculée la retraite chez les fonctionnaires ? Sur les vingt dernières années, ou sur les six derniers mois ? (réponse dans la salle : sur les six derniers mois). Ce qui fait que, finalement, la dernière position est cruciale. Mais donc, c'est là où il y a effectivement un enjeu et une tension terrible.

Alex Alber : Serge me disait que c'est souvent les six meilleurs mois qui sont les derniers, ce qui était vrai jusqu'ici. Mais, dans l'hypothèse de l'obtention d'un grade à accès fonctionnel, perdu à quelques mois de la retraite par exemple, ça n'est plus le cas.

Oui. Vous avez raison. Alors des économistes, je pense à Jérôme Gautié, ont un peu décrit la mécanique des marchés internes, avec l'idée qu'il s'agissait d'un échange économique de long terme, dans lequel, en gros, l'agent était surpayé en début de carrière, parce qu'il était payé pour être formé, et sous-payé dans son pic de productivité. C'est-à-dire qu'il aurait pu pour les mêmes missions être payé beaucoup plus dans le privé. Et que la fin de carrière était en fait une récompense différée pour ce sacrifice salarial consenti en milieu de carrière. Donc, vous avez tout à fait raison. La fin de carrière est cruciale. C'est là que je parle de générations orphelines et de ce changement des règles du jeu parce qu'il me semble que, là, il y a quelque chose qui est de l'ordre de la justice. C'est-à-dire qu'ils se sont fait un peu rouler de ce point de vue-là. Même si, évidemment, les gens auprès desquels j'ai réalisé l'enquête, ne sont quand même pas à plaindre en termes de conditions de vie. Les cadres vivent bien quand même. Mais les règles du jeu ont été changées effectivement. L'idée d'une progression jusqu'à la fin, du bâton du Maréchal, du poste, même en inspection, pour les gens dans lesquels on a beaucoup investi… il y a toujours des débouchés, des postes « doux ». Mais ça, sur lesquels j'ai travaillé, c'est totalement inaccessible.

Annie Jolivet : je voulais juste ajouter qu'à part la question de la santé, il y a effectivement, au moins pour un certain nombre de personnes, un impact potentiel sur le niveau de la retraite. Du coup, certains resteraient dans des postes et renonceraient à une progression. La progression statutaire se ferait, mais probablement sur le rythme le plus long. Et, pour les emplois d'encadrant ou de cadres A ou A+, il faut quand même avoir passé une certaine barre pour pouvoir accéder au niveau de rémunération des plus élevées et repartir sur une grille complémentaire (la grille la plus élevée). Donc le fait de ne pas franchir ce seuil-là équivaut à un renoncement. Donc, ça veut dire qu'on aurait pour ces gens-là une pension plus réduite que ce qu'ils auraient pu avoir.

Le deuxième aspect, c'est par rapport à ce que vous appeliez les rétributions. C'était aussi un moyen de trouver des preneurs pour des postes qui n'étaient pas très attractifs. Et, du coup, dans l'échange sur : « tu prends ça d'abord et ensuite tu auras un meilleur poste », comment on va pouvoir trouver des volontaires pour aller sur des postes moins attractifs, si on n'a plus ces possibilités-là ? Donc, ce n'est pas juste une question individuelle. Mais c'est vrai que ça repose la question du fonctionnement des affectations et de l'attractivité, quand la rémunération immédiate n'est pas centrale.

Je me souviens que, au colloque qu'avaient organisé le CEE et l'Ires et d'autres, qui a débouché sur un livre chez *Liaisons Sociales*, il y avait eu le cas de la police nationale qui avait été évoqué, avec la même logique de nouvelles configurations de services, des services qui sont moins sur des aspects techniques. C'est-à-dire, en gros, l'approche de la criminalité, et beaucoup plus orientée par le chiffre. Et, du coup, on avait la même chose. C'est-à-dire, un certain nombre d'agents de police se retrouvaient brisés dans leur progression attendue – avec l'impossibilité de rejoindre des postes, qui auparavant étaient valorisés et qui, désormais, ne l'étaient plus. Et, par contre, concernant les commissaires, il y avait cette idée de nouveaux arrivants qui n'auraient pas été promus dans les règles anciennes et qui désormais étaient promus – donc avec un brouillage complet de ce qui pouvait organiser une carrière dans ce type de poste. Alors là, pour le coup, les questions de santé sont plus immédiates, parce qu'on sait que, dans la police nationale, il y a aussi de gros enjeux de santé et de conditions de travail. C'était juste pour citer cette étude-là, dont je n'ai pas l'auteur.

Alex Alber : oui, c'est vrai. Enfin, je pense que les marchés internes du secteur public sont des mécaniques assez fragiles, qui ont besoin de respirer par leur sommet, qui ont besoin de promotion interne pour attirer des gens dans des conditions d'emploi assez peu favorables en début de carrière en général – et qui reposent sur des promesses de long terme, sur un échange social. Qui ont besoin d'un équilibre démographique qui est gravement menacé par le non-renouvellement. Et d'ailleurs, ce qui est très étonnant, c'est que le recul de l'âge de la retraite est coûteux – parce qu'on garde des gens qu'on va payer plus cher longtemps, alors qu'en les pensionnant… Ça respirait comme ça his-

toriquement. Alors, c'est un équilibre fragile, qui a été… au nom de son inadéquation, je pense, avec des outils de motivation et de gestion des personnels empruntés aux logiques managériales du secteur privé… qui est un peu brisé. Enfin, je ne sais pas comment ça va se rétablir. À mon avis, le risque est de perdre sur les deux tableaux. Donc, je suis tout à fait d'accord.

Serge Volkoff : si on en reste là suite à la communication d'Alex, je vous propose qu'on passe à la phase de discussion générale. Et je te propose de rester. Et je demanderai aux autres orateurs présents (je crois qu'il y en a deux) de bien vouloir rejoindre la tribune aussi. Loup[70] et Cécile[71], si ça ne vous embête pas de rallier la tribune, histoire comme ça qu'on soit trois ou quatre, pour amorcer quelques échanges généraux et très libres sur l'ensemble des questions qu'on a abordées dans ce séminaire.

[70] Loup Wolff.

[71] Cécile Piney.

DISCUSSION GÉNÉRALE

Serge Volkoff (statisticien, ergonome, Creapt, CEE) : les organisateurs m'ont demandé, en l'absence de « fil rouge » ou de « discutant » comme on a pu en avoir les autres années, de jouer ce rôle de façon très, très elliptique en quelques minutes, en complément de ma tâche de président de séance. Et, en y réfléchissant un peu quand même, pour me demander comment j'allais faire, j'ai eu envie de repartir de ma propre expérience, non pas comme encadrant, parce que, dans mon cas, en grande partie, c'était la direction… du Creapt, mais en tant qu'élu du personnel encadrant. On n'a pas eu, finalement, beaucoup de points de vue de syndicalistes encadrant dans ce séminaire.

La première partie de ma vie professionnelle, j'étais donc dans une administration. Mon employeur était l'Insee. Et j'ai été militant syndical dans ce métier-là, et aussi élu du personnel en commission paritaire. Or, je me suis remis en mémoire, à l'occasion de ce séminaire, que, quand j'ai débuté ma vie professionnelle, il y avait des « prescriptions d'en bas » pour… se débarrasser de certains cadres. C'est-à-dire qu'il y avait des conflits durs. On était dans l'après-68, dans les années 1970, où il n'était juste pas possible qu'un certain nombre de cadres se comportent d'une manière trop méprisante, trop dure, éventuellement misogyne, ou un peu limite raciste ou xénophobe. Enfin, toutes ces attitudes-là ont donné lieu à de vives réactions dans le milieu professionnel où j'étais et dans bien d'autres – parce qu'à l'époque la presse s'en faisait beaucoup le relais. Il y a eu des grandes grèves de l'automobile, axées sur la « dignité », et qui s'incarnaient dans un refus de ce que Karine Chassaing, aux journées d'ergonomie à Bordeaux l'an dernier, a appelé « des encadrants gardes-chiourme », et qui demandaient un changement d'attitude ou même le départ de ces cadres. Et donc, on se retrouvait, nous, dans une situation un tout petit peu bizarre, en tant que syndicalistes, à soutenir ces rébellions qui ont gagné – dans le cas de l'Insee – à au moins deux reprises (c'était dans les premiers mois de ma vie professionnelle), deux conflits de grande importance dans les directions régionales de l'Insee, victorieux. C'est-à-dire que les responsables en question, effectivement odieux, ont été mis ailleurs et à l'écart de responsabilités de ce type. Alors, c'est un contexte un peu particulier, dont je ne suis pas sûr qu'on le retrouverait fréquemment aujourd'hui, mais peut-être qu'il y en a des exemples.

Une quinzaine d'années plus tard, dans les années 1980 et 1990, on a, donc, en tant que représentants du personnel administrateur de l'Insee, été confrontés à une véritable évolution, dont on retrouve encore à présent des éléments dans ce qu'Alex vient de décrire, du côté de la manière dont la direction générale de notre administration (probablement aussi dans d'autres secteurs de la Fonction publique, et probablement aussi dans des secteurs d'entreprise), guidait les choix en matière de parcours et de carrière.

Il faut savoir que, pour un administrateur de l'Insee à l'époque (mais ça doit être toujours vrai aujourd'hui), le grand rendez-vous, c'est le passage à la hors-classe. C'est-à-dire qu'on entre comme administrateur de deuxième classe. On passe administrateur de première classe au bout de quelques années, à l'ancienneté, sauf si on a été vraiment particulièrement mal considéré. Et puis, il y a une étape forte qui est celle où on passe à la hors classe. Et après, c'est à peu près fini, il y a juste un déroulement de carrière à l'ancienneté, sauf pour quelques-uns qui deviennent inspecteurs généraux. Alors, dans la commission paritaire, un des enjeux très forts était d'échanger avec la direction générale sur : qui, parmi les administrateurs de première classe cette année, va passer ou non à la hors-classe. On avait en face de nous une direction générale qui considérait comme premier critère qu'il fallait être encadrant, et même encadrant d'un assez gros service. Le deuxième critère, c'est qu'il fallait être mobile, ou l'avoir été. Le critère « il faut être encadrant de pas mal de monde » était un vieux critère qui persistait. Et le critère « il faut être mobile » était un critère nouveau. On a directement vécu dans ces négociations le télescopage entre deux modèles de décision concernant les carrières de l'administrateur de l'Insee.

Donc on était amenés, nous, à essayer d'argumenter sur les limites, les dangers ou les pièges de ce type d'arguments. C'était très compliqué à gérer, même du point de vue numérique, pour des raisons du même ordre que celles que tu viens de décrire. C'est-à-dire qu'à un moment donné il n'y avait pas tant que ça de postes permettant de devenir encadrant de suffisamment de monde. Et ensuite, qu'est-ce qu'on devient après ? C'est-à-dire que, une fois qu'on a été chef de quelque chose, qu'est-ce qu'on devient ? On ne peut pas indéfiniment monter vers encore plus gros, etc. Plus tous les signaux négatifs que ça envoyait, d'une part, aux personnes qui étaient dans des postures d'expertise technique souvent très forte – des statisticiens de haut niveau, très précieux pour le système d'expertise publique, très fortement reconnus par l'extérieur et qui stagnaient professionnellement. Ils en souffraient modérément, mais, tout de même, ce n'était pas un très bon signal pour tous ceux qui essayaient d'avoir une autre vision du métier. D'autre part, on repérait le mauvais signal que cela envoyait à toutes les personnes qui n'avaient pas tant que ça envie de bouger, même d'ailleurs pour des raisons bêtement liées à la mobilité géographique que cela pouvait entraîner. C'est-à-dire qu'à un moment donné, pour accéder à plus gros, il fallait se déplacer. Et donc, on était amenés à essayer d'expliquer qu'on pouvait être quand même quelqu'un de tout à fait valeureux, en restant un peu plus longtemps que les trois ans devenus réglementaires dans un même poste – et que même, au contraire, il y avait des capacités d'innovation, de création de nouvelles enquêtes, de liens avec toute une série de partenaires extérieurs pour enrichir la qualité de ce qu'on faisait, et de liens avec les personnels qu'on était amenés à encadrer, qui étaient fortement dépendants du fait de rester un peu plus longtemps en place. On voyait à quel point ce signal de « ce qui est bien, c'est d'être mobile », pouvait avoir des effets néfastes. C'est une bataille qu'on avait le plus souvent perdue dans cette période. Et je crois qu'elle reste perdue aujourd'hui, dans cet organisme, vu les échos que j'en ai. En gros, les critères sur lesquels on a essayé de ferrailler, peut-être que les élus du personnel qui nous ont succédé dans d'autres générations, continuent de ferrailler dessus, mais sans grand succès.

Alors, pourquoi je raconte ces petites anecdotes, à part pour faire rebondir les échanges dans cette longue période de cette matinée ? C'est parce qu'il me semble que, tout de même, on a là des petits exemples ponctuels de préoccupations plus générales qui ont traversé ce séminaire – et qui, certainement, étaient présents dans la manière dont il a été élaboré, y compris dans son titre avec les questions de parcours et d'évolution, qui sont explicitement dans l'énoncé des axes de ce séminaire.

Et, à ce propos-là, de pouvoir pointer, au moins, des tensions très, très fortes, que j'ai eu l'impression de percevoir dans un certain nombre d'exposés – tensions pour la compréhension desquelles on peut assez bien s'appuyer sur les réflexions de Corinne Gaudart sur les problèmes temporels. C'est-à-dire, les apports et les difficultés de lectures diachroniques de questions comme celles-là : des grandes évolutions de long terme, tant dans les parcours individuels que dans les évolutions sociétales de transformation d'un monde du travail – c'est ce que dit Corinne dans son habilitation à diriger des recherches, mais aussi dans un article de la revue électronique *Pistes*, téléchargeable, son article sur « Âge et travail comme problèmes temporels ». Elle brandit beaucoup la notion de dyschronies, empruntée à Norbert Alter. Les dyschronies, c'est l'idée qu'il y a des faisceaux de transformations et qu'à moment donné ces transformations ne sont pas au même état, ni dans les mêmes logiques et qu'il y a des télescopages. Il y a des méfaits de ces incohérences dans un certain nombre d'évolutions temporelles.

Alors, je pense qu'il y a des formes d'incohérence et de dyschronies du côté des parcours individuels des encadrants – on en a vu des exemples, que je résumerai en disant que c'est la prise de distance qui est récompensée. Autrement dit, si on veut faire carrière, il faut soit encadrer de plus en plus gros, donc tout de même en s'éloignant forcément de l'activité réelle de chacune des personnes dont on est responsable, et/ou être « planneur », au sens de l'exposé de Marie-Anne, hier. Là, il y a quand même une sacrée contradiction. C'est-à-dire qu'au moment où on aurait besoin d'encadrants d'une distance pas trop lointaine (en tout cas dans notre regard) avec la réalité du travail tel qu'il s'opère, on est face à des modèles de gestion des parcours et de valorisation des personnes qui accentuent la prise de distance. Pour dire vite, celui qui n'est pas distant, c'est un raté. Je caricature.

Mais c'est quelqu'un qui, à un moment donné, choisit d'être raté, a choisi de ne pas – comme dans l'exemple que tu donnais à l'instant, Alex – a choisi de ne pas s'éloigner tant que ça de la réalité, de ce qui se passe dans le travail. Or ,il est *a priori* peu valorisé, peu reconnu.

L'autre dyschronie, si j'ose à nouveau le terme, du côté des évolutions sociétales, c'est ce relatif paradoxe qui a été rarement posé comme tel, mais je trouve que c'en est un quand même, entre l'idée qu'il faut que les systèmes de travail changent et l'idée qu'il faut que les personnes, notamment les encadrants, changent. Autrement dit, on doit être à l'intérieur d'un système mouvant, qui doit être lui-même guidé par des personnes qui sont elles-mêmes mobiles. C'est quand même assez compliqué. Imaginez un TGV où il y aurait des mécaniciens aux commandes, qui, par un système technique hautement élaboré, changeraient toutes les heures. On imagine bien que ça pourrait faire des dégâts. Et donc, on est un peu – en tout cas on promeut un peu - un monde du travail comme ça.

Et cela remonte aux propos de Crozier, que citait Anne Gillet hier matin – on remonte à toute la littérature managériale des années 1990. On est en train de promouvoir les deux choses. Il ne faut plus rester là où on est, il faut pointer l'avenir du doigt. Il faut être visionnaire. Ça, c'est pour les encadrants. Et, pour les personnels que ceux-ci encadrent, pour eux, l'important ne serait plus qu'ils soient de très bons spécialistes de leur travail actuel, mais qu'ils soient prêts à faire autre chose, demain – et que, de toute façon, le système dans lequel ils sont, les objectifs, l'organisation, les produits, les rapports au public, etc. eux-mêmes soient changeants.

Je pense qu'il y a là quelque chose qui ne colle pas. Il y a déjà quelque chose qui ne colle pas dans cette espèce d'impératif catégorique posé au-dessus de tout le monde, qu'il faudrait absolument que les personnes bougent dans leur parcours – et il faudrait absolument que les changements soient fréquents dans le monde du travail. Et je pense en plus que la conjonction des deux est redoutable. Pourquoi ? Et là, c'est toute la littérature vieillissement au travail, âge et expérience, que j'ai envie de reconvoquer pour ce dernier point de mon propos. Parce que, s'il y a une chose dont on est sûr, c'est que, au moment du changement, il faut particulièrement être capable de convoquer l'expérience antérieure des gens qui sont là et qui vont vivre ce changement. Il ne faut surtout pas polariser toute l'attention, toutes les réflexions, sur la situation future. Ce que les jeunes réformateurs, d'après ton exposé, c'est sûrement ce qu'ils ont fait. Ils sont venus pour ça. Ils sont venus pour redessiner un avenir. Et, ma foi, le passé, les connaissances acquises, la manière dont elle s'articulait, on en fait relativement peu de cas. Là, n'est pas le sujet. Or, on sait très bien que la réussite même du changement (en admettant qu'il soit légitime et qu'il faille le conduire) va tenir à la capacité de regarder en arrière. Et comment regarder en arrière, si on a un encadrement qui vient d'arriver, qui n'a pas tout ce bagage et qui, *a priori*, sauf si il est de très bonne composition intellectuelle et humaine, ne va pas beaucoup s'y intéresser et qui, en plus, est plutôt sommé de ne pas s'y intéresser ? Donc, on a là aussi, je pense, une dyschronie de plus, éventuellement ravageuse.

C'est la fin de ma petite introduction. Maintenant, vous avez le droit de ne pas du tout poser vos remarques ou commentaires à partir de ce que je viens de dire, ou éventuellement réagir à ce que je viens de dire. Vous faites bien ce que vous voulez. Vous avez aussi trois des orateurs, vous pouvez les ré-asticoter sur le sujet qui vous plaira. La parole est à qui veut la prendre.

Alex Alber (sociologue) : sur la question du rapport entre nouvelles figures, nouvelles personnes, nouvelles méthodes, je souscris assez à ce que tu dis. Il faut capitaliser l'expérience. Mais c'est vrai que, ce qui se produit de manière croissante à mon avis, c'est que les cadres, qui mobilisent des instruments de gestion, ont finalement une certaine expérience. Ils ont une expérience déracinée, mais c'est une expérience. C'est-à-dire qu'ils ont l'expérience d'appliquer le changement, de normer le travail quel qu'il soit, suivant des instruments qu'ils ont pu apprendre ou mobiliser dans les postes antérieurs.

J'ai été frappé à la SNCF par exemple, par l'extrême mobilité des cadres au profil de manager. Ils ne restent jamais plus de deux ans quelque part. Ils sautent de mission en mission. Mais je crois qu'ils font à peu près toujours la même chose. C'est-à-dire qu'il y a l'expérience de la structure, des métiers, des techniques, et puis se développe cette professionnalisation du travail d'organisation,

qui dote d'une légitimité à réformer. Les jeunes cadres qui arrivent à la tête d'une direction, ils ont déjà coupé des branches dans de plus petites structures, etc. Ils font la même chose. Ils changent d'échelle. Donc, ce n'est pas une page blanche. Je veux juste apporter ça en complément. Il me semble que c'est deux expériences qui se confrontent. C'est deux légitimités, pas historiques, mais qui se confrontent. La légitimité réformatrice contre la légitimité technique, historique, des structures.

Serge Volkoff : oui. J'ai une expérience en tête qu'on avait vécue avec des collègues de l'Anact il y a un certain nombre d'années. Dans l'un des établissements où on avait été, qui est un établissement d'un grand groupe industriel, ce qui nous avait frappé, c'était que le directeur de l'usine, le DRH, le directeur de la production, et encore un autre (il y avait un petit état-major comme ça), quand ils parlaient de tout le reste de l'usine, ils employaient l'expression « les indigènes ». Et nous, le temps de s'acclimater, on se demandait : « *mais est-ce qu'on est en présence de gens qui sont, je ne sais pas quoi, un peu xénophobes ou quelque chose comme ça ?* » Au bout de quelques minutes, on a compris que, étaient indigènes, tous les personnels locaux, installés dans le département. C'est ceux qui faisaient une carrière interne, peu mobile, ou du moins uniquement à l'échelle locale. Ça incluait des cadres, mais pas eux, pas ce petit état-major. Et ce petit état-major n'avait pas du tout la culture locale, il avait la culture « groupe ». Et d'ailleurs, ils restaient deux ou trois ans ici, deux ou trois ans là – en effet, probablement, de manière assez auto-limitative. C'est-à-dire en continuant à faire des choses qu'ils avaient déjà faites ailleurs. Alors, ce n'était pas toujours néfaste. Ce n'était pas simplement de « couper des branches ». Il y avait aussi des politiques d'innovation, de formation, qu'ils essayaient de conduire. Mais, en effet, il y avait ce côté : nous, on a en tête les intérêts supérieurs du groupe, qui d'ailleurs peu ou prou sont finalement l'intérêt des « indigènes » (même s'ils ne s'en rendent pas compte). On défend leurs intérêts, même si eux n'ont pas l'impression que c'est ce qu'on est en train de faire. Et donc, on prend des décisions du côté du produit, de l'organisation, des investissements, etc. Dont peut-être la logique échappe un petit peu à ces « indigènes », cadres inclus. Mais c'est nous qui avons raison, parce qu'on a la culture « groupe », parce que nous, on bouge. On a une visée plus large, puisqu'on bouge.

Loup Wolff (statisticien, sociologue) : puisque Serge s'est allongé sur le divan pour vous raconter son parcours professionnel à l'Insee, il se trouve que j'appartiens à la même maison initialement, et d'une génération différente. Et je pense que j'ai vécu un peu la poursuite de ce que Serge a raconté. Je pense que c'est intéressant. Beaucoup de choses, notamment du point de vue des idéologies du management, se jouent quand même dans ce que les Anglo-Saxons appellent le *New Public Management*, qui a beaucoup d'influence même à l'extérieur du public. Et donc, la maison Insee, effectivement, pousse toujours plus loin, malgré des difficultés aujourd'hui avérées, la logique d'un management détaché du métier, extrêmement mobile (avec une obligation de mobilité tous les trois ans). C'est une obligation très fortement inscrite. On ne peut pas rester plus de trois ans au même endroit, ou alors il faut le justifier lourdement. Et puis, une recommandation très forte à changer beaucoup de métier justement, à l'intérieur de la maison – ne pas se spécialiser sur certaines questions. Et en cela, moi, je suis personnellement (je vais m'allonger sur le divan aussi) un très mauvais rejeton de cette maison-là, puisque ça fait des années que je travaille sur un même sujet : le travail – et du coup, je le « paye » personnellement par une stagnation de ma progression professionnelle. Je le vis bien parce que je suis heureux dans mon travail. Mais ce qui est assez frappant, c'est que quand même, ça fait longtemps maintenant… Serge vous racontait ce que lui a vécu depuis les années 1980-1990.

Or, maintenant, beaucoup de travaux montrent les limites de ce système-là. Il y a beaucoup de difficultés organisationnelles à l'Insee autour de certains outils, que j'ai vécues en y travaillant – la difficulté de faire vivre certains dispositifs parce qu'il y a trop de mobilité et qu'il n'y a pas de mémoire. Et pourtant, ce n'est pas du tout remis en question. Et ça, c'est quand même assez frappant, cette permanence aujourd'hui de ce discours et le fait qu'il soit si difficile à attaquer, malgré tous les défauts qu'il a démontrés.

Participant (auditeur Cnam) : Je suis auditeur Cnam, mais, avant, j'ai eu une expérience en gestion des ressources humaines. Donc, je vais un petit peu apporter mon expérience par rapport à l'entreprise, notamment en France et au Maroc.

Alors, j'aimerais rebondir sur le fait de la dualité expertise-management. Pourquoi ce recours de plus en plus aux compétences managériales dans l'encadrement, au profit de tout ce qui est technique ? Alors à Renault, j'ai passé pas mal de temps là-bas, j'ai vu qu'il y avait, à un moment donné, dans les années 2000, un petit changement dans ce sens-là. C'est-à-dire qu'on a créé des départements RH et de gestion managériale de tous bords. Et on a ramené des gens du technique pour justement avoir cette légitimité du terrain, pour pouvoir parler à ces référents techniques qui sont sur le terrain. Et donc, on a apporté à ces gens-là, techniques, une casquette managériale. Donc, ils devaient gérer des projets managériaux, en ayant cette expertise technique – c'est la mémoire historique, dont a parlé Serge Volkoff. Quand j'étais là-bas, j'ai vu que ça ne marchait pas du tout. Le problème avec ces gens du technique, c'est qu'ils n'avaient pas du tout la logique et les références managériales et gestionnaires qui faisaient qu'ils devaient faire avancer les choses. C'est ça, en fait, le problème. C'est qu'on est devant un paradoxe. On voudrait avoir la légitimité terrain et technique, et la faire travailler, jouer, au profit de l'aspect managérial. Mais ça ne marche pas – parce que déjà il y a des liens qui sont tissés avec les gens du terrain. On n'a pas envie de vouloir changer le mammouth et de débloquer les situations antérieures. Et donc, il y a certaines affinités qui font frein à ces bouleversements managériaux et ces changements qui doivent s'opérer. Donc, forcément, on fait appel à des gens nouveaux, qui ont un regard neuf, qui apportent des outils de gestion – surtout américains et anglo-saxons – et qui font un petit peu de la productivité, de la compétitivité – et qui viennent chercher de la valeur ajoutée non plus dans le technique, mais dans les manières d'optimiser les processus de gestion. Je crois que beaucoup d'auteurs en GRH ont parlé de ça. Ils ont parlé du fait qu'il y a un élément de saturation du gain de productivité par le technique. Tout le monde aujourd'hui, de par la planète, a les mêmes procédés technologiques – ce qui change, c'est la manière de les utiliser. Donc, je crois que c'est aussi ça l'aveu qui est fait par les entrepreneurs et les entreprises, c'est : on veut gagner de la marge. Mais on ne peut plus le faire sur la partie technologique. Donc, c'est ce qu'on appelle « la gouvernance ». Ça rejoint l'idée de gouvernance.

Et puis, le deuxième élément pour expliquer un petit peu ce « trop de mobilité », avec son contraire qui est justement la perte de la mémoire : aujourd'hui, je crois que l'entreprise suit la société en général. On est dans une société qui est très jeune et, donc, qui fonctionne différemment. La méthodologie est différente. Les systèmes de pensée sont différents. Les référentiels sont différents. On a parlé, à un moment donné, de la population nomade. Les jeunes aujourd'hui (30 ans-40 ans) ne veulent plus passer dix ans dans le même poste. La moyenne dans un poste, c'est trois ans-cinq ans. Donc, à un moment donné, il faut changer, même pour changer. C'est comme si on changeait de mobile, de façon de faire, de voiture, etc. Ce qui fait que c'est dans les tendances aujourd'hui, je pense… qu'il y a un élan de changements très rapides – qu'on a peur un petit peu de perdre cette technicité. Mais, en fait, c'est dans l'air. On ne peut pas créer une entreprise loin de la société qui la porte.

Serge Volkoff : il y a une espèce d'effet en creux, dans ce que j'ai compris que vous décrivez : les nouvelles compétences arrivantes chez des jeunes cadres ne sont justement pas des compétences techniques. Mais on en a peut-être besoin, quand même, pour le coup, de compétences techniques nouvelles. Donc, on peut se dire qu'on se prive peut-être de quelque chose.

Denis Bazin (auditeur Cnam) : tout à l'heure, on a parlé de la question de la distance. Et ce qui était opposé à la distance, c'était la proximité. Or, pour moi ce qui est opposé à la proximité, c'est l'éloignement. Pourquoi utiliser cette terminologie ? Parce que, en regard de cette terminologie proximité-distance, il y a exécution et action (ou un truc comme ça) ? Donc, il y a une terminologie qui est sous-jacente, que je ne comprends pas très bien. Pourquoi vous utilisez ce terme ? Qu'est-ce qu'il se joue là-dedans ?

Cécile Piney (ergonome, doctorante Cnam, CEE, Creapt) : en fait quand je parlais d'exécutants et d'acteurs, je reprenais ceci au sens de Mispelblom Beyer. C'est sa distinction. Et c'est comme ça que j'essayais de montrer que ça pouvait expliquer les injonctions paradoxales. Après, moi, je l'explique d'une autre manière entre proximité et distance. Pourquoi je parle de distance et pas d'éloignement ? Dans la notion d'« éloignement », on a l'impression que ce n'est que physique. La distance, j'essaye justement de montrer que ce n'est pas que physique.

Alex Alber : j'aimerais ajouter un petit complément. Je suis assez d'accord avec vous sur ce qui se passe actuellement. Les jeunes arrivent sans souhait, sans racines techniquement. Mais ils savent aussi que ce n'est pas payant. Les passionnés se cachent. J'ai vu des gens à la SNCF qui arrivaient et qui avaient une passion pour le train, vraiment, des cadres qui entraient dans des services très techniques mais qui me disaient : *« lors de mon entretien d'embauche, j'ai omis de préciser que je m'intéressais au train, pour le train. Pour être recruté comme cadre, j'ai dit que ma passion c'étaient les avions »*. Mais je n'exagère pas, vraiment ! L'entreprise est tellement désireuse de rompre avec cette culture interne, précisément, que vous évoquez bien, c'est-à-dire cette cohésion interne qui va de l'exécution à l'encadrement dirigeant – parce que l'encadrement dirigeant était historiquement produit par la promotion interne –, l'entreprise est tellement désireuse d'avoir un encadrement autonome, distant par rapport à son exécution, pour lui imposer des changements que cette exécution ne veut pas sans doute « par conservatisme atavique ». Je pense que c'est là qu'il faut se poser la question. Qu'est-ce qui coince ? Peut-être que les gens qui sont dans les services publics… dans les entreprises, chez Renault, on peut en discuter. Mais, dans un service public, il y a des attachements qui ne sont pas que de pure nostalgie : l'égalité devant la loi, des choses assez fondamentales, assez lourdes. Les gens ont l'impression de mal faire leur travail. Donc, sur ce que vous décrivez, je suis assez d'accord, mais il faut interroger la coupure entre l'encadrement et l'exécution – c'est-à-dire l'abandon globalement des mécanismes de promotion interne, qui étaient massifs historiquement, à l'époque où la société ne produisait pas autant de diplômés, aussi. Les entreprises étaient obligées d'aspirer vers le haut. Donc, on a sans doute un basculement d'un modèle vers l'autre. Et on est dans une transition qui est peut-être en train de se terminer. Je parle de « génération orpheline », parce que je pense qu'il y a des gens qui sont dans la queue et qui se font rattraper – qui étaient les enfants d'un ancien système de contractualisation. J'ai besoin d'un cadre, j'ai besoin qu'il soit compétent, je vais le prendre dans un contrat en CDD pour quelques années, et il va me faire le boulot. Et puis, il ira voir ailleurs. L'idée de garder ses salariés, de les faire monter, de créer une culture interne, de créer une culture de cohésion, effectivement aujourd'hui, c'est conçu comme un problème. L'idée que c'est pour faire des marges, je peux l'entendre. Je pense aussi que les entreprises ont abandonné un certain paternalisme et qu'elles ne sont plus là aujourd'hui pour le bien-être de leurs employés, quelque part.

Vous voyez, que l'idée d'une scission entre l'encadrement et l'exécution, c'est le profit. Donc, à partir de là, on a besoin d'un encadrement qui soit un encadrement de mission, qu'il n'ait pas d'états d'âme – et moins il est attaché à l'exécution, plus il sera efficace dans cette optique. Donc, ce n'est pas seulement le tropisme naturel de la jeunesse pour la nouveauté. Enfin, je pense qu'il faut bien voir ce qu'on perd aussi – et ce que perdent les entreprises, parce que le management par les valeurs est omniprésent aujourd'hui, c'est ce qu'on essaye de diffuser, sauf que les valeurs sont tellement mal défendues par les hiérarchies qu'il devient difficile de les faire accepter par l'exécution. Vous voyez, c'est un vrai problème. Donc, pour le privé, je ne sais pas. Mais c'est vrai que, dans le secteur public, on a une transition d'un modèle vers l'autre qui n'est pas juste une adaptation aux attentes de la société. On est dans les frictions d'une transition. Ce que vous décrivez sera sans doute le modèle futur. On va abandonner cette logique de cohésion interne. Mais là, il y a un basculement qui, dans le secteur public, est extrêmement problématique.

Loup Wolff : j'ai assisté à un moment très fort pour moi, qui est resté très marquant, autour de ces débats, dans une grande entreprise industrielle française – un établissement qui était en voie de fermeture, et donc en crise. Une enquête avait été menée auprès des salariés et montrait que, si les salariés étaient autant en crise et se mobilisaient autant – alors qu'auparavant c'était un établissement

extrêmement stabilisé du point de vue des relations sociales, très peu syndiqué, etc., et qu'ils se sont réveillés d'un coup extrêmement violemment au moment de l'annonce de la fermeture – c'était que les gens étaient attachés à leur travail. Ils étaient attachés à l'entreprise, à leur travail, à ce qu'ils font. Et, du coup, c'est ce qui a créé pour eux ce choc terrible au moment où on leur a dit qu'on fermait leur établissement. Et je me souviens du DRH de ce groupe en présence des syndicats, qui réagit à cette étude en disant : *« écoutez, ce n'est pas notre problème, nous entreprise, si ces salariés ont un attachement pathologique à l'entreprise. C'est leur problème à eux. On est une entreprise. On ouvre. On ferme. Pourquoi ils réagissent comme ça ? »* Il l'a dit vraiment… Alors que, voilà, c'était une instance politique. Il pouvait le penser et ne pas le dire. Mais là, il l'a dit avec une espèce de naïveté, une espèce d'incompréhension, qui évidemment a fait bondir beaucoup de gens dans la salle – mais qui montre, je pense, une très profonde incohérence actuelle du système managérial, qui parle du management par les valeurs, qui dit qu'il faut obtenir l'engagement des personnes, etc. et qui, en même temps en permanence, demande aux salariés une distance, notamment de la part de leurs encadrements, vis-à-vis du métier, des personnes encadrées. Donc, ça crée des situations extrêmement compliquées.

Vous avez dit beaucoup de choses intéressantes. Et je pense que la difficulté, c'est de faire la part des choses entre ce qui est de l'ordre des discours et des transformations profondes du travail. Parfois, certains arguments me semblent pencher plutôt d'un côté, ou plutôt de l'autre – et notamment la question du fait qu'on aurait saturé le progrès technique et technologique, et que du coup on cherche ailleurs les marges. Dans mon expérience personnelle dans une institution très technique (parce que la production des statistiques a des aspects très techniques), je n'ai vraiment pas eu le sentiment qu'on avait saturé les progrès techniques. Au contraire, on était confrontés en permanence à des problématiques techniques qui étaient mal prises en charge par des personnes qui étaient incapables de les prendre en charge, parce que la mémoire se perdait. Enfin, ce n'est pas un argument que je trouve valable (et je ne suis pas le seul, je pense), pour expliquer les choix managériaux qui sont faits dans cette institution. À mon avis, c'est ailleurs. Ça se passe ailleurs.

Participant (auditeur Cnam) : je crois que je me suis un petit peu rapidement exprimé sur certains points, c'est vrai. Mais ce que j'ai observé, ce que j'ai lu par rapport à beaucoup d'auteurs en GRH, et ce que j'ai vu dans l'entreprise… j'ai quinze ans d'expérience en RH en France et au Maroc et dans des postes de responsabilité, donc j'ai une petite expérience qui me permet de dire que, à un moment donné, on s'appuyait sur des systèmes de management de qualité pour tirer l'entreprise vers le haut, par rapport à des indicateurs de processus. Et donc, à un moment donné, ce système de management de qualité, par rapport à Renault par exemple, c'était la qualité totale. Ces systèmes-là sont aujourd'hui appliqués partout, dans toutes les entreprises. Ça ne crée plus de différence entre une entreprise et une autre. Donc, ce n'est pas un critère de distinction pour l'entreprise. Et puis, il y a un deuxième élément, celui de l'industrialisation de tous les procédés de production. L'industrialisation fait qu'on produit de la même manière, que ce soit au Maroc, en Chine, en Philippines, en France. Et on a même vu énormément d'entreprises qui sont en train de délocaliser des services très importants dans d'autres pays, parce que la main-d'œuvre y était intéressante. Donc, ces systèmes de production qui sont devenus industrialisés, ont fait que tout un chacun, même avec des qualifications moyennes, peut porter un atelier. On peut porter une unité de travail. On peut produire des choses parce qu'il y a des modes opératoires. Il y a une mémoire. Il y a une organisation. Il y a des schémas. Et donc, on n'a plus énormément besoin de créativité, ou que de la part d'un petit groupe qui devrait créer (qu'on appelle « les méthodes » généralement)… Mais la plupart des techniciens sont dans le redondant. Ce qui fait qu'aujourd'hui on souhaite avoir plus de productivité et de compétitivité *via* d'autres processus. Et ces processus-là sont la gouvernance, le *coast-killing* (il faut tuer les coûts là où ils sont), lutter contre le gaspillage. Il y a une dame qui a parlé de Renault à la séance dernière. Elle a parlé de tout le système qui a été mis en place – les fiches opératoires, je crois – pour justement équilibrer les budgets. Donc, il y a un autre regard. Il y a le regard de la recherche, bien entendu, et puis il y a un regard aussi des contraintes de l'entreprise qui essaye de tirer vers l'avant ses profits (mais bon ça, c'est une autre manière de voir aussi).

Serge Volkoff : les ergonomes qui sont intervenus, et vous venez de citer l'une d'elles, mais peut-être une partie de ceux qui sont présents, auraient de quoi argumenter, et on le fait, parfois, sur les probables défauts d'évaluation des résultats de tout ça.

Alors première remarque : le nombre de cas où on a pu apprécier les dégâts d'une absence de mémoire dans l'équipe dirigeante, et jusqu'à assez bas dans la hiérarchie, sur des événements antérieurs dans une entreprise, liés à cette espèce de *maelstrom* de cadres, et où c'est nous, les intervenants de l'extérieur (ou les médecins du travail ou les médecins de prévention en interne…) qui sommes porteurs d'une mémoire du travail – et pas trop mal placés pour se rendre compte à quel point la scotomisation de cette mémoire du travail a des conséquences néfastes, très probablement aussi en termes de performance et peut-être même aussi en termes d'innovation. On peut assez bien défendre l'idée selon laquelle on innove mieux quand on s'adosse de manière authentique à un bagage antérieur. Ce n'est pas trop difficile à démontrer, avec une multitude de travaux, au moins en ergonomie. Alors, peut-être que cette démonstration, on ne la fait pas autant qu'il faudrait ou pas comme il faudrait ou pas auprès de qui il faudrait – mais en tout cas on en est très convaincus.

Et, du coup, ça renforce l'interrogation sur la performance elle-même. C'est la question que j'ai posée hier à Emmanuel Abord de Chatillon. Plus généralement, il faut vraiment mettre un S à performance dans ces affaires-là. L'exemple qui me vient toujours en tête, c'est l'histoire des « chasseurs » et des « éleveurs » en milieu banque-assurance. Pour les vendeurs de produits financiers dans un organisme de banque et d'assurance, dans certaines de ces entreprises, on distingue entre les chasseurs, qui sont ceux qui viennent prendre au revers de la veste un client potentiel et qui ne le lâchent pas avant d'avoir placé effectivement un produit, et les éleveurs, souvent un peu plus âgés, un peu plus expérimentés, un peu plus sereins, calmes, qui prennent un peu plus leur temps, qui reviennent plus tard à la charge, qui créent un espace d'échanges un peu plus paisible. Il n'y a pas de doute, les « performances » immédiates de vente des premiers sont supérieures. Mais, quand on commence à diversifier les critères, qu'on introduit les éléments de satisfaction, de fidélisation, de durabilité de la clientèle, de possibilités de reprise du même dossier par quelqu'un d'autre, etc. on se rend compte qu'il y a eu un travail de l'éleveur, qui était très, très précieux. Dans un certain nombre d'organismes bancaires, ça s'est, y compris, traduit par des modes de conduite des parcours professionnels qui tiennent compte de ça – pour avoir, à un moment donné, un certain équilibrage entre éleveurs et chasseurs. Et dans la hiérarchie, un certain équilibrage entre plutôt des cadres de culture « éleveurs » et de culture « chasseurs » – et en tenant un discours explicite disant aux uns que les autres étaient utiles. Alors, ce genre de scénario-là, ce n'est pas aussi développé que ça. Mais probablement que l'on pourrait argumenter pour qu'il y en ait beaucoup plus, y compris dans l'industrie et y compris dans la Fonction publique, je pense.

Alex Alber : qu'une entreprise place sa valeur ajoutée dans ses processus de travail, dans la normalisation, etc., qu'elle puisse finalement contractualiser un nombre croissant d'opérations pour ne plus être dépendante d'un personnel particulier, d'une histoire, de méthodes, etc. et que, de la sorte elle puisse dégager une marge suffisante pour survivre, c'est un raisonnement très logique. Justement pourquoi s'attacher des personnels ? Pourquoi ? L'ancienneté coûte cher, etc. Délocalisons, etc. On a, en France, une entreprise, qui a théorisé le concept d'entreprise sans usine, avec le succès que vous savez. Donc, à un moment donné, il faut se poser la question aussi de la pérennité sur le long terme d'une entreprise qui ne place sa valeur que dans ses processus, et non plus dans les gens.

Participant : je suis ingénieur en systèmes d'information depuis une dizaine d'années. Alors moi, j'ai un autre point de vue que la personne qui a parlé, par rapport à la qualité des travaux dans le monde, notamment dans les sociétés *offshore* en informatique, il y en a beaucoup. On fait la version 1 en France. On l'envoie au Maroc ou dans les pays d'Afrique du Nord. Et puis on laisse vivoter les projets. Il y a beaucoup de *turnover* chez eux. Ce n'est qu'un mois de période de fin de mission à chaque fois pour passer d'une personne à l'autre. Et après, on récupère ce projet-là trois ans après. Il s'est dégradé. La qualité, on l'a perdue. C'est un gros bazar, en gros. Et donc, moi, j'ai une vision qui n'est pas du tout la même sur une espèce d'homogénéité du travail dans le monde. Et, en France, moi, j'ai la vision des DRH chez nous, où ils cherchent à gagner 20 % effectivement sur les

frais en France. Pareil pour le recrutement – on a tendance à embaucher des gens d'Afrique du Nord plutôt que des Français parce que ça coûte moins cher. Moi, j'ai cette vision-là, malheureusement, que l'idéal des entreprises, c'est de faire bosser une usine avec que des robots, et d'avoir au siège social une dizaine de personnes, pour des grosses sociétés CAC 40. Moi, c'est ça, le futur, malheureusement.

Serge Volkoff : voilà, donc on a le thème du séminaire de l'année prochaine sur les parcours professionnels des robots ! On peut faire ça aussi. On a une grande ouverture d'esprit. Il faudra qu'on trouve les bons intervenants…

Annie Jolivet (économiste, CEE) : La discussion a un peu laissé tomber le côté travail des encadrants, si je peux me permettre cette remarque à la fin. On a vu plein de dimensions très intéressantes, plein d'approches. Et moi, je plaiderais volontiers pour qu'on continue ce genre de travail, mais en s'intéressant à des situations qui sont moins typiques du travail d'encadrant. C'est-à-dire, généralement, on est quand même dans un cas où on a une espèce de position de supervision – et l'encadrant a plus ou moins à organiser l'activité réelle des personnes, avec des outils de gestion, ou des choses comme ça. Donc, évidemment, il y a des évolutions du travail des personnes. Il y a des pressions qui descendent d'en haut. Il y a donc de l'évolution du travail des encadrants.

Mais, il y a beaucoup de situations à la marge, hybrides. Et, pour le coup, peut-être qu'on pourrait en tirer quelque chose d'intéressant en retour, sur l'analyse du travail des encadrants, ce que ça veut dire vraiment. J'ai un exemple que je connais bien. C'est, par exemple, la position compliquée des chefs d'établissement dans l'enseignement public, qui se retrouvent en situation d'être gestionnaires avec une délégation limitée. Ils ont un budget, mais ils n'ont pas non plus tous les pouvoirs. On leur attribue un budget. Ils ont un personnel salarié qui, en fait, dépend de deux institutions, la région et le département et puis l'Éducation nationale. Donc, avec, dans les deux cas, des règles statutaires qui sont plus ou moins complexes et qui ne sont pas les mêmes. Deux populations qui sont très différentes évidemment en qualifications, mais aussi en termes de santé. Et quasiment peu de moyens d'aménager les conditions de travail puisque, dans ces cas, il n'y a pas de CHSCT. Rien au niveau local. Donc, même si on détecte des choses, il n'y a rien pour faire la marge de manœuvre. Et en plus, dans la plupart des cas, on gère des emplois du temps et des affectations de moyens, sans avoir autre chose qu'une sorte de contrat moral – un échange de contreparties avec les enseignants, en particulier pour faire, par exemple, accepter des missions supplémentaires ou des heures supplémentaires, sans avoir de moyen de pression, mais en ayant… Et ce réseau-là de contraintes, d'enjeux et de processus à faire au quotidien, c'est finalement quelque chose qui relève d'une mission. Est-ce que c'est de l'encadrement ? Est-ce que c'est de la mission ? Et un des enjeux, évidemment, c'est de savoir si on pousse un jour ou l'autre à la mise en place d'établissements autonomes. À ce moment-là, le chef d'établissement récupère tous les pouvoirs, celui d'un encadrement direct, d'une notation des personnels, etc. Et on sait quelles sont les réticences là-dessus.

C'est juste un exemple, mais pour dire que ça soulève d'autres questions. Ça rebat un peu les cartes de savoir : qu'est-ce qui est vraiment du rôle d'un encadrant ? C'est quand même un encadrant de proximité, un chef d'établissement – mais ce n'est pas un responsable hiérarchique, par exemple.

Loup Wolff : Je pense que la piste que tu proposes est intéressante, mais : est-ce que, finalement, ce que tu décris, plus qu'un cas limite, n'est pas beaucoup la réalité des encadrants aujourd'hui ? C'est quand même des caractéristiques qu'on observe beaucoup dans les enquêtes, notamment – c'est à quel point ils sont soumis à des réseaux de contraintes extrêmement complexes, parfois contradictoires, avec des marges de manœuvres qui se sont réduites, etc. Donc, pour conclure, une suggestion peut-être, c'est effectivement creuser, retrouver un moment pour parler de ça, pour parler des conditions de travail des encadrants – avec toujours la difficulté, je pense qu'elle a été abordée de différentes manières par les différents intervenants, sur la question de savoir ce que sont les encadrants. Comment les définir ?

Serge Volkoff : c'est malin, on est rentrés dans le séminaire avec deux questions, on les retrouve à la fin ; ça, ce n'est pas bon signe !...

Merci beaucoup à tous et toutes. Merci aux trois organisatrices. Merci au Creapt d'avoir organisé ce beau séminaire. Et merci à vous tous et toutes, orateurs et oratrices. Et puis, pour ceux d'entre vous qui voulez, à l'année prochaine, au printemps. Et bon retour.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site http://www.cee-recherche.fr)

N° 102 *La Garantie jeunes du point de vue des missions locales : un modèle d'accompagnement innovant, mais source de bouleversements organisationnels*
NICOLAS FARVAQUE (COORD.), CLAIRE KRAMME, CAROLE TUCHSZIRER
novembre 2013

N° 101 *La Garantie jeunes en action. Usages du dispositif et parcours de jeunes*
MARIE LOISON-LERUSTE, JULIE COURONNÉ, FRANÇOIS SARFATI
novembre 2013

N 100 *Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail*
YANNICK FONDEUR, ANNE FRETEL, JEAN-MARIE PILLON, DELPHINE REMILLON, CAROLE TUCHSZIRER, CLAIRE VIVES
novembre 2016

N° 99 *Le recours à l'activité réduite : déterminants et trajectoires des demandeurs d'emploi*
SABINA ISSEHNANE (COORD.), FABRICE GILLES, LEONARD MOULIN, LEILA OUMEDDOUR, FLORENT SARI
octobre 2016

N° 98 *Les différents visages de l'encadrement en Europe*
LOUP WOLFF
août 2016

N° 97 *Entre gestion dirigée et marché ouvert. Les cadres expérimentés du ministère de l'Écologie face aux restructurations de l'État*
ALEX ALBER, participation de NADEGE VEZINAT
juillet 2016

N° 96 *Travailler et se former au fil du parcours professionnel*
CREAPT-CEE
mai 2016

N° 95 *Le consentement du salarié à la rupture conventionnelle, entre initiative, adhésion et résignation. Enquête Dares auprès de 4 502 salariés signataires d'une rupture conventionnelle homologuée en 2011*
RAPHAËL DALMASSO, BERNARD GOMEL, ÉVELYNE SERVERIN
décembre 2015

N° 94 *Les changements dans le travail vécus au fil de la vie professionnelle, et leurs enjeux de santé. Une analyse à partir de l'enquête* SIP
LOUP WOLFF, CÉLINE MARDON, CORINNE GAUDART, ANNE-FRANÇOISE MOLINIÉ, SERGE VOLKOFF
décembre 2015

N° 93 *Politiques publiques et pratiques d'entreprise sur les questions d'âge et travail. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2013*
CREAPT-CEE
novembre 2015