

50377
1993
211

50377
1993
211

Université des Sciences et Techniques de LILLE

Faculté des Sciences Economiques et Sociales

Institut de Sociologie

N° d'ordre 113450

Les employés peu qualifiés face à la
compétence



Thèse présentée par Elisabeth DUGUE en vue de l'obtention du
Doctorat, sous la direction du Professeur Claude DUBAR

7/7/1993

SCD LILLE 1



D 030 300545 3

50377
1993
211

50377
1993
211

Université des Sciences et Technologies de LILLE

N° d'ordre 113450

A RETOURNER LE

PRÊT-INTÉR

12 NOV. 1997

08 JAN. 2002

12 FEV. 2002

16 JAN. 2004

L

27 MARS 2006

03 AVR. 2008

09 MAI 2008

Feb 31207

à la

Thèse présentée par Elisabeth DUGUE en vue de l'obtention du
Doctorat, sous la direction du Professeur Claude DUBAR

1993

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA RECHERCHE

1. L'OBJET DE LA RECHERCHE.....	10
1.1. Le travail des employés dans la sociologie	10
1.1.1. Un thème peu abordé.....	10
1.1.2. Une tendance des recherches : le travail employé réduit au "jeu avec le règlement"	14
1.1.3. Les limites de cette approche.....	16
1.2. Pour définir notre approche du travail.....	18
1.2.1. La construction de l'identité dans le travail.....	18
1.2.2. L'activité et la relation aux contraintes techniques et sociales.....	27
1.2.3. Le discours des salariés sur leur activité : les compétences et la dynamique de la mobilisation.....	35
1.2.4. Les limites de notre approche du travail.....	40
2. LA POPULATION ETUDIEE.....	43
2.1. Les employés de bureau : quelques élément statistiques.....	44
2.2. Les secteurs professionnels étudiés.....	47
2.2.1. Le tertiaire financier.....	47
2.2.2. Un essai de confrontation privé/public.....	48
2.3. Pour caractériser les postes étudiés.....	52
2.3.1. Des postes aux frontières de la technique.....	52
2.3.2. L'enjeu des transformations	54
3. LA DEMARCHE DE RECHERCHE.....	59
3.1. Le contexte de notre recherche : entre l'action et la connaissance	59
3.1.1. Une recherche au service de la formation.....	59
3.1.2. Une démarche liée à la commande des entreprises.....	61
3.2. Deux études liées à l'action.....	63

3.2.1. Première étude : l'analyse des situations de travail.....	63
3.2.2. Deuxième étude : l'analyse des actions visant à mobiliser les compétences.....	67
3.3. La construction de l'objet de recherche.....	73
3.3.1. La construction de l'objet et l'implication dans l'action.....	74
3.3.2. A la recherche d'une théorie explicative.....	80
3.4. Les matériaux utilisés dans la recherche et leur mode de traitement.....	84

CHAPITRE 2 : LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA RELATION DES EMPLOYÉS À LEUR OBJET DE TRAVAIL

1. POUR ANALYSER LE CONTENU SIGNIFICATIF DE LA TÂCHE DES EMPLOYÉS.....	92
1.1. Sortie du taylorisme et évolution du travail employé : les débats autour de qualification ou déqualification du travail.....	92
1.2. L'objet de travail et l'activité : la question du sens.....	95
1.3. Pour définir l'objet sur lequel travaillent les employés.....	98
1.3.1. Le travail sur les signes.....	99
1.3.2. L'aboutissement du travail : l'humanité matérialisée.....	100
1.3.3. Derrière les procédures : un principe fondateur.....	102
2. LE TRAVAIL EMPLOYÉ DANS LES ORGANISATIONS TAYLORIENNES : LA DISPARITION DE L'OBJET DE TRAVAIL	104
2.1. La place qu'occupent les employés dans les organisations tayloriennes.....	106
2.1.1. La séparation entre conception et exécution.....	106
2.1.2. La parcellisation des tâches.....	107
2.1.3. Une information non fiable.....	108
2.1.4. La délégation et le contrôle.....	109
2.2. Que comprennent les employés de leur travail ?.....	110
2.2.1. Le signe matériel envahissant.....	110
2.2.2. L'absence de l'objet de travail.....	111
3. LES ORGANISATIONS POST-BUREAUTIQUES : VERS UNE REAPPROPRIATION DE L'OBJET DE TRAVAIL ?.....	120
3.1. Les organisations en transformation.....	120
3.1.1. Une typologie des unités.....	120
3.1.2. Une transformation centrale : l'intégration des tâches et la polyvalence.....	123

3.2.	L'apparition du sens.....	126
3.2.1.	Le principe de responsabilisation.....	126
3.2.2.	La gestion de l'exception : la redécouverte nécessaire de l'objet de travail	129
3.2.3.	Intuition, prise de risque et compétence.....	135
3.3.	La pérennité de la division hiérarchique des tâches	138
3.3.1.	Entre l'immersion dans les procédures et la gestion de l'exception	139
3.3.2.	La prescription et le contrôle.....	145

CHAPITRE 3 : LES ACTIONS DE MOBILISATION DE LA COMPETENCE ET LEURS INTERACTIONS AVEC LE TRAVAIL

1.	LES COMPETENCES : POUR QUESTIONNER LES PRATIQUES	155
1.1.	Un retour critique sur la notion de compétence.....	155
1.1.1.	L'émergence du thème de la compétence sur fond de transformation des relations entre recherche et entreprise.....	155
1.1.2.	Compétences et transformations des systèmes de travail.....	158
1.1.3.	Compétences et transformations des identités professionnelles	161
1.2.	Pour caractériser les pratiques de la compétence.....	163
1.2.1.	L'appel à l'acteur et la valorisation de l'individu.....	165
1.2.2.	Les composantes de l'action éducative : une nouvelle conception de l'entreprise.....	166
1.2.3.	L'élaboration de nouveaux espaces de construction de la compétence.....	168
1.2.4.	La logique de la compétence : une logique d'exclusion ?.....	169
1.3.	Les actions de mobilisation de la compétence dans notre recherche.....	171
1.3.1.	Les actions étudiées	171
1.3.2.	Leur place dans notre enquête	176
1.3.3.	Nos modes d'analyse	178
2.	LES PRATIQUES DE MOBILISATION DE LA COMPETENCE ET L'HOMME AU TRAVAIL.....	180
2.1.	Les formations générales ou les compétences impossibles.....	180
2.1.1.	Les contradictions pesant sur ces dispositifs	181
2.1.2.	L'entrée en formation et la dévaluation des compétences.....	182

2.1.3. Le déroulement de la formation : un lien impossible avec le travail.....	187
2.1.4. Pourquoi des formations générales ?	193
2.2. Les démarches participatives ou les compétences mises à mal	198
2.2.1. Une approche psycho-sociale de la participation.....	200
2.2.2. Les démarches participatives et l'objet de travail : le déni des savoirs	202
2.2.3. Les démarches participatives et le collectif : les compétences attaquées à la source.....	207
2.3. L'organisation qualifiante ou les compétences irrecevables	210
2.3.1. L'organisation qualifiante comme mode d'accès aux compétences.....	211
2.3.2. Dans l'espace clos du service : l'élaboration de nouvelles règles de constitution de la compétence	214
2.3.3. La reconnaissance de la compétence : l'affrontement entre l'espace du service et celui de l'entreprise.	220
3. LA COMPETENCE : UN "PROFESSIONALISME MOU".....	226
3.1. Les savoirs de la compétence	226
3.2. Les espaces de structuration de la compétence.	229
3.3. Le lieu de négociation de la compétence.....	231

CHAPITRE 4 : LA MOBILISATION DES EMPLOYES AU TRAVAIL : LES OBSTACLES À LA CONSTRUCTION DU SENS

1. FACE A NOS DONNEES : LA MODIFICATION DE NOS CONCEPTIONS	236
1.1. La dynamique de la mobilisation : d'une analyse en terme d'identité à une analyse en terme d'aliénation.	236
1.2. La question du pouvoir : d'une approche stratégique à une approche par la domination.....	238
1.3. L'irruption du chômage et l'élargissement de la notion de situation de travail	242
2. DANS LA LOGIQUE DES ORGANISATIONS TAYLORIENNES : LES TRACES DU PASSE.....	244
2.1. La démotivation ou l'absence à soi-même.....	245
2.2. Le ritualisme ou le surinvestissement du signe.....	247
2.3. Le rêve ou le réinvestissement du signe	250

3. DANS LA LOGIQUE DES ORGANISATIONS POLYVALENTES : LES CONTRADICTIONS DU PRESENT	252
3.1. "L'expérience triomphante du métier".....	252
3.1.1. Découverte de l'objet et plaisir du jeu	253
3.1.2. La recherche d'une stabilité dynamique.....	256
3.1.3. Une logique de professionnalisation ?.....	269
3.2. Le dynamisme assassiné.....	264
3.2.1. Contrôle et dé-responsabilisation.....	264
3.2.2. Absence de reconnaissance et perte des repères.....	271
4. LA DOMINATION MASQUEE : L'IDENTITE MISE A MAL.....	280
4.1. Une typologie des employés	280
4.1.1. Une position assurée : trois groupes minoritaires.....	282
4.1.2. Le groupe majoritaire : une position vacillante	285
4.2. Le conflit impossible.....	292
4.2.1. La question de la méthode.....	292
4.2.2. Conflits institutionnalisés, affrontements avec la hiérarchie ou concurrence entre employés ?.....	294
4.2.3. Le rôle de la logique de la compétence dans la disparition des positions collectives	298
4.3. De la disparition de l'acteur collectif à l'aliénation.....	302
4.3.1. La situation du groupe des employés peu qualifiés	302
4.3.2. L'absence d'acteur collectif et l'impossible positionnement.....	303
4.3.3. Les deux causes de la position vacillante.....	305
 CONCLUSION	 309
 BIBLIOGRAPHIE	 327
 ANNEXES	 336

INTRODUCTION

Le point de départ de ce travail était de fournir des connaissances sur l'évolution du travail des employés peu qualifiés. Depuis des années leur activité se transforme, les exigences s'accroissent et les menaces s'accumulent sur leurs emplois : les secteurs de la banque et de l'assurance, dans lesquels ont été menées la plupart des investigations utilisées ici, étaient, il y a encore peu de temps, qualifiés de "sidérurgie de demain". Ce travail avait, au départ, l'ambition de mieux connaître les évolutions afin d'aider les entreprises à y préparer leur personnel. C'est dire qu'il trouve son origine dans les nécessités de l'action.

S'il voulait apporter des connaissances, c'était, au départ du moins, pour améliorer les formations destinées à ces populations. Notre formation, notre pratique professionnelle, tout notre passé a été dominé par l'action - en l'occurrence la formation des adultes -. C'est le souci de perfectionner les pratiques et d'utiliser la réflexion et la recherche dans cette perspective qui nous a guidée dans nos premières démarches d'investigation. Lorsque nous avons entamé notre réflexion sur le travail des employés peu qualifiés, notre ambition était, non pas de faire un travail scientifique, mais, à partir d'une réflexion que nous voulions rigoureuse, de fournir des connaissances propres à aider les formateurs confrontés aux exigences et aux difficultés de la requalification de ces personnels.

Pendant plusieurs années nous avons mené des formations destinées à faciliter l'évolution professionnelle d'employés peu qualifiés en voie de reconversion interne. Expériences qui, au fil des ans, avaient permis - outre le constat de la difficulté à définir le travail des employés - la capitalisation de nombreuses interrogations et de quelques réponses. A quelles évolutions et à quels types de postes préparer les employés ? Comment analyser les mutations en cours de manière à proposer un dispositif de formation adapté ? Quels sont les acquis et les savoirs des employés sur lesquels s'appuyer pour adopter une pédagogie efficace ? Comment faire le lien entre l'analyse du travail et les contenus pédagogiques ? Comme tous les formateurs, pour peu qu'ils portent un regard distancié sur leur action,

nous nous interrogeons, en particulier, sur les raisons qui rendent le réinvestissement des acquis de la formation dans le travail si difficile, malgré les efforts pédagogiques de rapprochement avec les situations de travail.

"Mettre à niveau" des populations peu qualifiées génère une insatisfaction chronique chez les formateurs, pour peu qu'ils sortent de l'immédiateté de la relation aux formés qui, elle, est en général gratifiante. Sous jacente à cette insatisfaction, une intuition, grandissant peu à peu, nous entraînait à penser que le problème ne venait peut être pas uniquement de la formation. Comment ne pas être frappé par la contradiction existant entre la recherche constante de perfectionnements portant sur les outils, les méthodes, les approches de formations propres à améliorer les compétences des formés et le résultat, mal connu mais globalement insatisfaisant, de la mise en oeuvre de ces divers perfectionnements. Nous étions d'autant plus attentive à ce constat que, le centre où nous travaillions ayant pour vocation de fournir aux responsables de formation les réflexions et méthodes en ce domaine, nous voyions se succéder les modes, leur succession nous paraissant l'indice de leur inadaptation. Arrive un moment où la recherche d'amélioration, qu'elle passe par l'élaboration de contenus toujours mieux adaptés ou par le déplacement du problème vers d'autres populations - par exemple former l'encadrement intermédiaire au management plutôt que les employés à l'initiative - paraît illusoire. On est alors tenté de penser que la question : "pourquoi les innovations pédagogiques ne parviennent-elles pas à de meilleurs résultats ?" est peut être mal posée. On en est alors réduit à chercher la bonne question.

Les enquêtes que nous avons menées dans des entreprises du tertiaire cherchaient, à partir de la connaissance des tâches demandées aux employés et des difficultés qu'ils éprouvaient à les accomplir, à recueillir des informations susceptibles d'améliorer les pratiques de formation dispensées pour ces populations. C'est au cours de ces enquêtes que nous est venu le soupçon qu'il était nécessaire de déplacer la question. Nous avons en effet été saisie par l'ombre d'un doute : pour les employés que nous étudions, la formation serait elle inutile ? mais dans ce cas, pourquoi y aurait-il formation, quelle serait la fonction de la formation ? C'est ce doute qui a favorisé l'apparition d'une autre perspective. Dans le cours de nos enquêtes, nous avons alors cherché ce qui empêchait les réinvestissements, même - et surtout - si ce que nous abordions alors ne relevait pas des domaines sur

lesquels la formation peut intervenir. Nous avons cherché ce qui pouvait bloquer la mise en oeuvre de compétences, en nous intéressant aux situations et aux systèmes et non pas aux individus sur les capacités desquels la formation doit et peut agir. Nos enquêtes avaient pour objectif initial d'alimenter les actions de formations destinées aux employés, or dans la mesure où nous mettions peu à peu en cause le bien fondé de la réponse formative, nous avons commencé à tenter également de recueillir les informations propres à alimenter une vision critique à l'égard de ces actions. Position, on l'admettra, assez inconfortable.

C'est au moment où nous avons été saisie par ce doute que nous avons pris la résolution de préparer une thèse, afin d'inscrire notre travail, non plus seulement dans les nécessités de l'action - dont nous exposerons longuement les contraintes lorsque nous présenterons notre démarche -, mais dans un cadre universitaire. Le choix que nous avons fait alors, de façon implicite, était bien de nous donner des armes pour vérifier un soupçon. Nous avons cherché, dans l'exercice de la thèse, des éléments qui puissent structurer notre démarche : obligation de cadre théorique, de réflexion sur nos méthodes et, surtout, obligation d'analyser et de démontrer, et non pas seulement de décrire comme nous le faisons aux fins de formation. Ce cadre contraignant nous poussait à aller au bout de notre soupçon, mais il nous garantissait aussi contre le risque auquel nous nous sentions soumise : n'étions nous pas en train de détruire trop facilement ce que nous étions supposée nous efforcer d'améliorer ? En fait, nous sommes venue chercher un appui en nous obligeant à nous soumettre à des exigences qui puissent faire contre poids aux exigences de l'action. Mais nous sommes également venue nous garantir contre le risque d'inexistence, et même d'absurdité, que nous faisait encourir le doute que nous ressentions. Si nos enquêtes ne pouvaient plus servir à alimenter l'action, qui devait en être destinataire ?

Si nous avons une démarche visant à vérifier un soupçon et à fonder une intuition, nous n'avons pas d'hypothèse. Ce que nous cherchions à vérifier, le soupçon qui était le nôtre était si flou et surtout les réponses à ce soupçon étaient si inenvisageables, étant donnée notre position professionnelle, que nous considérons aujourd'hui que tout cela était du domaine du préconscient. Le doute qui nous a saisie a marqué une faille dans nos conceptions de formatrice, tout le travail auquel cette thèse a

abouti a consisté à élargir la faille pour faire parvenir à la conscience ce qui nous restait voilé. Plutôt que de vérifier une hypothèse posée clairement, élucidée, argumentée par un recours à la littérature, nous avons donc dû faire émerger à notre conscience le soupçon que nous ne parvenions pas à formuler, tant sans doute il remettait en cause notre passé et aussi notre présent de formatrice. Si cela n'avait pas une connotation tragique abusive, nous aurions tendance à dire aujourd'hui que c'est sur les décombres de ce passé que nous avons rédigé cette thèse, qui est une sorte d'adieu à la formation. Notre démarche d'investigation, nos lectures se faisaient de façon tâtonnante et pourtant lorsque nous les considérons aujourd'hui, elles nous paraissent s'organiser autour de cette interrogation centrale : que se passe-t-il dans les entreprises pour qu'on s'efforce d'empêcher les employés de travailler alors que, notre présence de membre d'un centre de formation dans ces entreprises l'atteste, ces mêmes entreprises veulent qu'ils travaillent mieux ?

Si nous avons eu tant de mal à affronter en toute clarté le soupçon qui nous animait, cela tient sans doute à notre fonction - les visions messianiques des formateurs sur le monde et l'ambition qui est la leur de promouvoir le progrès sont bien connues - mais cela tient aussi au contexte social qui pesait sur notre pensée. Depuis quelques mois les discours sur les entreprises se sont inversés : aujourd'hui, Le Monde¹ proclame qu'il est devenu flagrant que les intérêts des entreprises et ceux de la société ne coïncident pas. Mais il rappelle aussi que toutes les années 80 ont vu la domination de la conception selon laquelle le bien de tous dépendait de la réussite économique des entreprises. Même si nous avons toujours eu une vision critique face à ces conceptions, le discours valorisant sur l'entreprise, le discours des entreprises sur elles-mêmes, nous tenaient malgré tout prisonnière, dépourvue que nous étions des armes de la connaissance fournies par une théorie scientifique solide.

Aujourd'hui, à la fin de ce travail, nous jetons un regard surpris sur la difficulté que nous avons éprouvée à laisser surgir la question et sur les raisons qui la rendaient menaçante. Dans les années 70, responsable de formation dans une grosse entreprise industrielle, nous avons dû préparer régulièrement les documents de formation destinés aux instances paritaires, documents dans lesquels figurait obligatoirement une phrase introductive

¹ A. Lebaube. Chômage : le scénario catastrophe. Le Monde . 17-18 mars 1993.

précisant que le plan de formation "traduisait l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des salariés". Phrase qui - ne reflétant en rien ni les pratiques de l'entreprise ni surtout les rapports sociaux parfois violemment conflictuels - apparaissait du plus haut comique à l'ensemble des personnels participant à l'élaboration de ces documents. La vie quotidienne au sein d'une entreprise dans laquelle, sous les discours lénifiants, se vivaient des luttes et des affrontements ouverts, nous avait entraînée à percevoir l'entreprise comme un lieu d'intérêts différents, voire contradictoires. Or la difficulté que nous avons éprouvée à assumer notre soupçon nous apparaît bien aujourd'hui provenir de l'impossibilité, dans laquelle nous nous trouvions, d'accepter une vision de l'entreprise autre que celle, consensuelle et réduite à la zone d'intérêt commun à l'ensemble de ses membres, qui s'exprime en particulier dans le discours de la compétence. C'est bien le recours, non critique et sans distance aucune, à la notion de compétence qui a été la source de nos difficultés à envisager l'entreprise autrement que comme une communauté unifiée.

Si nous avons pu échapper à cette conception, c'est en partie à notre travail de terrain que nous le devons. Notre soupçon s'est, en effet, très vite étayé sur le constat du mal à vivre de nombre des employés que nous rencontrions. Au malaise que nous ressentions face à l'inadéquation des réponses formatives, a fait écho le malaise et la douleur de nombre d'employés. Nous avons été confrontée à des salariés malheureux, et de plus en plus malheureux. Nos enquêtes se sont déroulées sur une période assez longue (de fin 1988 à fin 1992) et, avec le temps, le mal à vivre s'est fait grandissant et a gagné des populations qui en étaient, à l'origine, épargnées. Dans notre dernière enquête, il s'exprimait avec beaucoup de brutalité chez les employés, et les cadres eux-mêmes apparaissaient touchés. Sans doute notre méthode d'entretien n'était elle pas étrangère aux discours que nous recueillions : pour tenter de comprendre l'activité des employés et les points sur lesquels la formation pouvait être un secours, nous partions du repérage de quelques situations-problèmes auxquelles ils étaient confrontés, à partir desquelles nous essayions de comprendre les obstacles qu'ils rencontraient, les stratégies qu'ils mettaient en oeuvre, l'aide qu'ils trouvaient. Rapidement ces situations problèmes, dont à l'origine l'étude devait mettre en cause uniquement la relation à la tâche ou à l'équipe, ont révélé d'autres tensions. Leur analyse nous a conduite, peu à peu, à élargir nos interrogations bien au delà de l'organisation du travail.

Nous étions, pensons nous aujourd'hui, dans la situation, décrite par Bourdieu², où nous rencontrions *"des gens qui sont "mal dans leur peau" comme dit le sens commun parce qu'ils sont mal dans leur position"*. Repérant et analysant ce malaise qui faisait écho à nos propres interrogations, nous avons alors commencé un travail de remontée à la source. A partir des conflits intérieurs et des tensions contraires, qui nous étaient signifiés dans les discours et les attitudes - parfois dans les oppositions entre les attitudes et les discours -, nous nous sommes efforcée de remonter aux situations que vivaient les employés et de comprendre les violences transmises par ces situations. Puis - résistant en cela aux discours des services de Personnel, pour lesquels les carences de l'encadrement intermédiaire représentent l'explication habituelle en ce cas - nous avons tenté de comprendre les éléments structurants de cette violence. Nous nous sommes alors interrogée sur l'organisation du travail et ses contradictions, sur les politiques de mobilisation des compétences et sur la façon dont elles contrarient l'activité du salarié et sa projection dans son poste ou dans son avenir professionnel. Ainsi, peu à peu, nous avons étudié le rôle de l'entreprise dans la destructuration des salariés et dans le gel et la paralysie de leurs "compétences". Au lieu, alors, de percevoir les malaises comme des manifestations individuelles nous y avons vu, comme Bourdieu dans ce même texte, la réaction de personnes qui *"éprouvent la violence de l'institution à travers des réussites menant à l'échec, des conflits de devoirs ou des divisions de l'image de soi liées par exemple à des contradictions entre la définition idéale et la définition réelle de leur position ou de leur fonction"*.

Au terme de ce travail, nous formulons ainsi l'informulable soupçon qui a sourdement guidé nos investigations : "les actions de formation et les moyens mis en oeuvre par les responsables d'entreprise pour développer les compétences des employés peu qualifiés n'ont elles par pour fonction, au lieu d'accroître leurs savoirs professionnels et leurs compétences, de leur faire seulement admettre des choix, des orientations, des itinéraires professionnels auxquels ils résisteraient en leur absence"? La formation, loin de transmettre aux employés des savoirs qui puissent être des armes professionnelles - si nous reprenons les modèles de pensée qui étaient les nôtres au début de notre carrière de formatrice - ne serait-elle pas seulement

² Bourdieu.- Introduction à la socioanalyse.-*Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 90. 1991. p. 3

un moyen de les soumettre aux volontés de ceux qui les dominent ? Faute d'avoir pu élucider notre soupçon à temps, ce ne sera pas l'objet de notre thèse : nous ne pouvons pas dire quelque chose de signifiant sur ce point. En revanche, l'ayant clarifié, nous pouvons affronter l'idée que, dans certaines entreprises - et en particulier du fait d'actions de formation - un nombre important d'employés subissent des tensions et des contradictions si fortes qu'ils ne parviennent plus à donner une cohérence à ce qu'ils vivent. L'objet de ce travail sera en effet d'analyser comment, dans le travail, se construit ou se détruit la compétence du travailleur.

Le premier chapitre fixera les bases sur lesquelles s'est appuyée notre démarche. Bien sûr, peut être est ce une règle du genre, nous n'avons pu objectiver clairement nos bases théoriques qu'une fois parvenue à l'élucidation de la question qui guidait nos interrogations, sans toutefois être assez claire pour pouvoir guider notre pensée consciente. Cette élucidation ne s'est effectuée que très tard dans notre démarche. L'implication dans l'action a joué un grand rôle dans cet accès difficile à l'objet réel de notre recherche, c'est pourquoi nous avons jugé nécessaire de présenter longuement les contraintes qui, pesant sur notre action, influaient sur nos modes de pensée.

Le deuxième chapitre se veut une présentation des transformations du travail et de l'activité des employés peu qualifiés. Il a été organisé autour de deux interrogations qui, au moins au début de notre travail de terrain, perturbaient notre activité d'écoute et l'analyse que nous pouvions faire des informations recueillies. La première avait trait à la nature du travail des employés. Avant de commencer le recueil d'information proprement dit dans la banque et d'assurance, nous avons effectué des entretiens exploratoires auprès de cadres puis d'employés pour tenter de comprendre la nature de leur travail. Or, cette première étape n'a servi qu'à nous rendre plus perplexe : nous ne comprenions pas ce que faisaient les employés, de même que nous avons l'impression que, eux non plus, ne le comprenaient pas. Et il nous semblait pourtant que c'était là, dans cette question de la compréhension, que se trouvait, pour nous, la clé de l'analyse de l'activité des employés. C'est pourquoi nous avons accordé beaucoup d'importance à définir ce qu'est l'objet de travail des employés. L'autre interrogation, plus classique, concerne la réalité de la sortie du taylorisme - éternellement annoncée - et la nature des activités requérant autonomie et d'initiative, qualités classiquement définies aujourd'hui comme indispensables aux

employés. Nous avons cherché à comprendre comment il étaient ou n'étaient pas en mesure et en demeure de faire preuve d'autonomie.

Nous avons ensuite abordé la mise en relation et l'interprétation que font les employés des faits de travail. Dans le troisième chapitre nous avons présenté des actions de mobilisation de la compétence et leurs interactions avec l'activité des employés. Malgré notre implication forte dans les problèmes de formation, nous n'avons pas voulu nous borner à étudier des actions de formation. En effet, comme nous le montrerons dans ce chapitre, avec le développement de la logique de la compétence, la formation n'occupe qu'une place mineure parmi les modes d'action sur les connaissances des salariés. Dans ce chapitre nous avons voulu percevoir quels étaient ces modes d'action, ce qui nous a d'abord obligée à effectuer un retour critique sur la notion de compétence, notion fourre-tout et utilisée par tous, à propos de laquelle il est donc bien nécessaire de ne pas se laisser abuser au gré des utilisateurs.

Nous avons présenté ces actions de mobilisation de la compétence au travers de la manière dont, inter-agissant avec l'organisation des tâches et avec les contraintes et possibilités dont celle-ci est porteuse, elles influent sur l'activité des employés. L'analyse de ces actions au plus près des situations de travail impliquait une présentation de type monographique. Plutôt que d'essayer immédiatement de trouver les axes d'un questionnement uniforme adressé à la logique de la compétence, nous avons préféré nous immerger dans l'étude de trois cas. Cette voie nous permettait d'entrer dans la vie des équipes. Elle nous incitait aussi à nous centrer sur les interactions qui s'effectuent, dans l'esprit des employés, entre la relation à l'objet de travail et la politique de mobilisation de compétence dont ils sont l'objet. C'est seulement après ces trois courtes monographies que nous émettons quelques propositions concernant la logique de la compétence et son usage par l'entreprise.

Le dernier chapitre présente la manière dont les employés structurent ce qu'ils vivent dans le travail et construisent la relation entre les contraintes et incitations de l'organisation et des tâches d'une part, les espoirs ou menaces portés par les actions de mobilisation de la compétence d'autre part. Notre option de départ était de repérer comment les employés organisent l'ensemble de ces données, construisent mentalement le monde qui les entoure et ainsi donnent un sens à ce qu'ils vivent. Or nous avons

éprouvé les pires difficultés jusqu'à ce que nous admettions - et c'est à ce moment seulement que nous avons eu l'impression de sortir du doute - que nombre d'entre eux ne parvenaient pas à cette organisation.

Une partie des employés est, pensons nous aujourd'hui, privés de sens et expriment dans leurs propos une soumission à des contraintes opposées qu'ils intériorisent mais sans parvenir à les organiser ni à choisir entre elles. Cet état de fait interdisait de produire la typologie souhaitée, puisqu'une partie des entretiens étaient inclassables, les personnes ne parvenant pas, elles mêmes, à se situer. D'autre part, alors que nous avons bien perçu que la logique de la compétence, imposée par les responsables ne correspondait pas aux conceptions des employés, nous ne parvenions pas à faire émerger les conceptions de ces derniers, ce qui s'explique fort bien lorsqu'on considère que, leurs souhaits leur apparaissant quasiment impossibles à réaliser et même peut être dangereux, ils peuvent avoir tendance à ne pas même se les formuler. Nous n'avons pu bâtir ce chapitre qu'après avoir accepté le fait que, durant l'analyse de nos entretiens, nous avons travaillé sur des discours dominés. Le contenu que nous traitions, loin de nous renvoyer à la réalité des désirs et souhaits que nous tentions d'atteindre, nous renvoyait à la position sociale de ceux qui les exprimaient. C'est alors seulement que ce chapitre, et avec lui, l'ensemble de ce texte a pris, dans notre esprit, sa cohérence.

CHAPITRE 1

PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Il semble y avoir, dans le monde de l'entreprise, consensus pour indiquer que le travail des employés peu qualifiés change et donc qu'eux mêmes doivent changer et acquérir de nouvelles compétences. Notre travail est parti de l'interrogation suivante : sur quoi ce changement porte-t-il, et comment s'effectue-t-il ? Sur cette première interrogation, est venue rapidement se greffer une série d'autres questions : y a-t-il véritablement changement ? qui veut et qui ne veut pas le changement ? comment expliquer la distorsion entre le discours du changement et la perennité de certaines situations ? Ces interrogations se sont combinées pour construire ce qui sera ici notre objet d'étude et qui concerne la relation entre l'objet de travail des employés, l'organisation dans laquelle s'effectue le travail et qui, du même coup structure l'objet de travail et l'employé qui fait vivre cette relation.

Notre première partie a pour objet de clarifier notre approche et de préciser comment nous aborderons la question de l'évolution du travail des employés. Nous présenterons d'abord le questionnement théorique qui nous a guidée, avant de décrire notre démarche de recherche.

1. L'OBJET DE LA RECHERCHE

1.1. Le travail des employés dans la sociologie

1.1.1. Un thème peu abordé

On l'a beaucoup noté, le travail employé est peu étudié. La littérature sur les employés est riche, mais peu de textes sont consacrés à l'approche par le travail. Dans les textes fondateurs de la sociologie du travail, l'ouvrier, et

particulièrement l'ouvrier de production, est, selon les termes de P. Rolle¹ : "*l'archétype reconnu du travailleur*". Rolle montre comment, par cette polarisation sur un type de travailleur, on a pensé résolu nombre des questions que pose la notion de travail ; par exemple, celles concernant la nature des liens entre travail salarié et non salarié ou bien entre travail manuel et travail intellectuel. Il montre aussi comment, avec la transformation de ce qui apparaissait comme l'archétype du travail, toute l'analyse est bouleversée : ainsi, il note que Friedmann voit dans l'augmentation des fonctions tertiaires le signe d'une désagrégation définitive du travail. On peut, aujourd'hui encore, constater le peu d'importance quantitative des recherches portant sur le travail employé aussi bien chez les sociologues que chez les psychologues du travail. Malgré la croissance très forte de l'emploi tertiaire au cours du siècle et l'importance de l'emploi de bureau dans les effectifs salariés actuels, la place du travail des employés dans la littérature scientifique est restée beaucoup plus faible que ce qu'on pourrait attendre du fait de leur position quantitative dans la société.

Ainsi, une analyse des travaux en cours en 1984² montre que la sociologie du travail française se consacre surtout au travail industriel : parmi les chercheurs français, 68 % travaillent sur un secteur économique précis, un tiers seulement de ceux ci étudient le tertiaire. 40 % des chercheurs ayant en cours une recherche sur une catégorie socio-professionnelle se consacraient aux ouvriers, aucune des autres catégories (parmi lesquelles figurent les employés) ne regroupe plus de 10 % de chercheurs. Selon les auteurs, l'ouvrier reste "*fascinant*" pour les chercheurs. Nous avons nous même effectué une recension des articles parus dans la revue *Sociologie du travail* de 1986 à 1992 ; elle nous paraît fort éclairante. Nous avons repéré quinze articles portant sur les catégories ouvrières (deux d'entre eux ne signalaient pas expressément s'appuyer sur des exemples ouvriers mais les références aux situations qu'ils comportaient montraient clairement que c'était le cas)³. Si quatre articles sont consacrés à des sujets diversifiés (santé mentale, travail de nuit, analyse d'une situation de travail), les onze autres se

¹ Rolle.- *Travail et salariat*. - Presses universitaires de Grenoble, 1988, pp. 10-13.

² Dubois, Kastoryano.- Recensement des recherches en cours sur le travail in *Le travail et sa sociologie*, in Durand, Dubois, Kastoryano et al.- *Le travail et sa sociologie*.- L'harmattan, 1985, pp. 17-41.

³ Nous n'avons retenu, dans cette recension, que les articles s'appuyant sur des travaux empiriques donnant des informations, soit sur l'organisation du travail, soit sur les situations de travail.

répartissent entre trois thèmes : le mouvement participatif et ses effets sur la communauté de travail, le lien entre l'introduction des nouvelles technologies, la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail, les stratégies d'emploi comme processus de recomposition des collectifs de travail. Or sur la même période les articles portant sur la population des employés sont au nombre de trois. Le nombre réduit des textes ne permet pas que se dégage une thématique ; tout juste peut on noter que deux d'entre eux portent sur l'administration - l'un est consacré à l'absentéisme et aux normes de relations de travail, l'autre aux conséquences du développement de l'activité commerciale sur les principes organisationnels.

Sans doute faut-il voir là une première manifestation de la spécificité du travail employé et de la relation qu'entretiennent les employés avec leur activité. Ce n'est pas autour du travail que les employés se donnent en présentation, le travail ne joue pas le même rôle pour eux que pour d'autres catégories dans la constitution de leur identité collective⁴. Le métier ou plutôt le travail jouant un rôle peu important dans la construction du groupe social des employés, cela expliquerait que ce ne soit pas sous l'angle du travail que les étudient les sociologues.

On peut donc penser que ce déséquilibre dans la production traduit une spécificité de la population qui engendrerait une approche particulière dans la discipline. En effet le faible nombre des publications concernant le travail des employés ne signifie pas désintérêt des chercheurs pour le groupe social qu'ils constituent. Sur ce dernier point, au contraire, la littérature est très riche ; elle s'organise autour de quelques grands thèmes propres aux études féministes (trajectoires familiales, lien situation familiale/situation professionnelle) et autour de l'analyse des comportements hors travail. Cette absence de publications manifesterait donc, non pas un désintérêt des chercheurs pour la population, mais la nature, particulière aux employés, du lien existant entre situation professionnelle et constitution du groupe social. En ce sens, elle serait, même en creux, un élément intéressant pour l'étude du travail des employés puisque ce lien distendu ne peut pas être sans effet sur la manière dont les employés vivent leur travail et lui donnent une signification sociale.

⁴C'est ce que montre P. Strobel à partir d'une analyse des recherches menées sous l'égide du Ministère de la Recherche ces dernières années. Strobel.- *Les services entre culture des métiers et culture d'entreprise : quelles identités professionnelles et sociales ?*.- Document MRT, 1990.

Cependant cette première hypothèse est invalidée par la position similaire des psychologues du travail. Ainsi, dans *Le Travail Humain*⁵, l'activité des employés est présente essentiellement dans sa dimension de travail sur ordinateur. Nous n'avons pu repérer qu'un article prenant en compte une approche moins réductrice puisqu'il concernait la réorganisation du travail dans un service de comptabilité agricole. Il apparaît que les employés intéressent les psychologues du travail par les points qui les rapprochent des populations industrielles, ainsi l'une des voies par laquelle la discipline approche le travail administratif est sa comparaison avec le contrôle de processus automatisé ou contrôle à distance qui comporte des tâches sur intermédiaires symboliques bien connues des psychologues⁶. Le travail employé ne représenterait-il une source d'intérêt que s'il est réductible au travail ouvrier ?

Il reste une dernière hypothèse à ce désintérêt des chercheurs. Elle trouverait sa source dans l'idée selon laquelle l'intérêt pour une forme de travail ou un groupe social n'aurait que peu de chose à voir avec le nombre de personnes concernées mais rendrait plutôt compte des positions des chercheurs - Montmollin⁷ nomme "*ouvriérisme inconscient*" le fait "*qu'on n'imagine pas qu'un travailleur puisse être autre chose qu'un ouvrier*" - ou des problèmes sociaux que pose la population en question. Comme s'interrogent Dubois et Kastoryano⁸ : "*Les chercheurs n'étudieraient-ils que les secteurs dont on parle ou ceux où la demande sociale est plus forte ?*" L'intérêt que provoque le travail employé serait lié aux seules nécessités de l'action. On peut voir une confirmation de cette hypothèse dans l'analyse des travaux menés au CEREQ. On y trouve, dans les rapports ainsi que dans la revue *Formation et Emploi*, un corps d'études un peu systématiques sur le travail des employés, principalement abordé sous l'angle des conséquences de l'informatisation sur le travail de bureau. L'approche se fait soit par la présentation de l'évolution des situations de travail et l'analyse des compétences exigées, soit par l'analyse des transformations de la gestion des ressources humaines et de la formation. Il semblerait bien que

⁵ Nous avons effectué une recension pour les années 1987 et 1988.

⁶ Singery, Bensaid-Singery, Dou.- Le travail administratif comme travail sur intermédiaires symboliques. - *Bulletin de Psychologie*, XXXIII, n° 344. pp. 337-342

⁷ Montmollin. - *Le taylorisme à visage humain*.- PUF, 1981, p. 150.

⁸ Dubois et Kastoryano. op. cit. p. 31.

l'intérêt soit largement lié aux contraintes de l'action et à la nécessité de préparer ce qu'on perçoit comme de possibles reconversions.

1.1.2. Une tendance des recherches : le travail employé réduit au "jeu avec le règlement"

L'étude du travail employé est profondément marquée par l'association avec la bureaucratie et par l'approche de la sociologie des organisations qui a volontiers pris celle-ci pour objet d'étude. C'est Max Weber qui a posé les bases d'une analyse de l'organisation bureaucratique en dressant le type idéal. Conçu dans la perspective d'une rationalisation des conduites et de l'efficacité du contrôle social, ce modèle entraîne - par la spécialisation des attributions, l'impersonnalité des procédures et la force du système hiérarchique - l'attachement quasiment irrationnel du bureaucrate au règlement. Weber pose ainsi les bases de ce qui fera l'objet central des diverses études sur la bureaucratie, à savoir les liens entre le fonctionnement des organisations bureaucratiques et la personnalité ou les comportements au travail de ceux qui y sont soumis, ou qui les font vivre. On ne découvre-t-on peu à peu. En effet toute la littérature sur ce thème construit progressivement des modèles dans lesquels les interactions entre ces deux pôles (l'organisation et les individus qui la composent) sont de plus en plus complexes et accordent de plus en plus d'importance à la part de l'individu dans la construction du système. Merton, qui étudie le lien entre efficacité de l'organisation et robotisation des individus, découvre que dans les organisations bureaucratiques, les individus perdent le contact avec les objectifs généraux de l'institution et accordent plus d'importance aux moyens qu'aux fins. Ils se constituent en sous-groupes cloisonnés et développent une attitude rigide et ritualiste : pour se protéger contre la dépersonnalisation à laquelle ils sont soumis, les bureaucrates la renforcent donc par leurs réactions de défense.

Crozier infléchit cette approche en montrant que les caractéristiques du phénomène bureaucratique ne doivent pas être analysées comme des dysfonctionnements organisationnels mais comme les éléments rationnels d'un système d'organisation : les réactions des individus à la situation - qui sont fort diverses puisque Crozier met en cause l'idée de l'existence d'une personnalité bureaucratique unique - traduisent leur façon de s'adapter stratégiquement aux contraintes de la situation. Il n'y a pas d'impersonnalité dans les bureaucraties, le conditionnement de ceux qui y

sont soumis n'est pas absolu : les individus jouent des jeux stratégiques en fonction de leur zone d'autonomie et de leur source de pouvoir. On peut donc dire que la part active de l'homme dans le fonctionnement du système bureaucratique est systématisée par Crozier ; il a en effet montré comment la rigidité de l'organisation bureaucratique ne vient pas seulement d'en haut, le subordonné n'est pas totalement conditionné par le poids bureaucratique, il s'adapte stratégiquement à la situation. Ce faisant il contribue à renforcer la contrainte bureaucratique lorsqu'elle se trouve être un des éléments de son jeu "*le bureaucrate ritualiste se sert des règles contre sa propre organisation et contre le client (...) ce qui lui vaut considération et égards de la part de l'un comme de l'autre*"⁹.

C'est la façon particulière qu'ont les employés de s'emparer du jeu avec le règlement qui, selon Sainsaulieu, contribue à forger la "*mentalité de bureau*"¹⁰. Dans le monde des bureaux, fortement hiérarchisé mais où les employés sont dénués du pouvoir d'expertise qui pourrait leur valoir reconnaissance, c'est de l'usage du règlement que chacun tire occasion de s'affirmer comme individu, de faire reconnaître sa valeur et d'asseoir son pouvoir. Or la multiplicité des règlements - qui fixent tous les aspects de la vie au travail : le contenu des tâches, les procédures de communication, les modes de promotion - renforce les possibilités de stratégies personnelles. L'individualisme qui est, selon Sainsaulieu, la caractéristique forte du monde des bureaux s'explique ainsi par les multiples règles qui donnent à chacun l'occasion de s'affirmer et de se faire valoir dans un jeu individuel "*d'interprétation ou de détournement des règlements écrits qui fixent théoriquement la place de chacun*".¹¹ Pour peu que les possibilités objectives de promotion ne correspondent pas à ce que laissent espérer ces possibilités de jeu avec la règle, on aboutit à une stagnation pathologique qui apparaît à Sainsaulieu comme un des risques caractéristiques des organisations administratives.

Ce rapide survol de la littérature nous confronte à deux interrogations. Peut être pourrait-on voir dans l'importance de ce courant d'étude une explication à la faiblesse quantitative des études sur les employés portant sur le travail. Celui-ci a été étudié principalement comme mode de relation

⁹ Crozier.- *Le phénomène bureaucratique*.- Le Seuil, 1963, p. 227.

¹⁰ Sainsaulieu.- *L'identité au travail*.- Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977, p. 120.

¹¹ Sainsaulieu. op. cit. p. 169.

entre l'individu et l'organisation, on peut même se demander s'il n'a pas parfois été réduit à cette dimension. Les grandes études fondatrices sur les employés ne se fixaient pas comme objet d'étude la tâche à accomplir et la façon dont les employés l'accomplissent mais bien plutôt la façon dont les employés pouvaient utiliser leur travail dans une perspective d'action stratégique. Certes les travaux des sociologues ont abondamment montré l'importance de cette dernière dimension. Mais cela signifie-t-il pour autant que la notion de tâche ait disparu de la réalité des employés ?

Autre interrogation : peut on considérer que tout homme dispose d'éléments stratégiques aussi bien que de zone d'incertitude lui permettant de jouer un jeu où il peut espérer être gagnant. N'y a-t-il pas des acteurs plus forts que d'autres ? Des acteurs qui, de ce jeu, peuvent espérer tirer un profit aussi bien par l'intérêt au travail, la réalisation d'un oeuvre que par la puissance et d'autres pour lesquels ces deux éléments sont quasiment en opposition ? Certes, les auteurs annoncent l'importance des données sociologiques qui donnent des modes d'adaptation différentes selon la position socio-professionnelle ou influent sur les possibilités intellectuelles d'analyse du jeu. Mais l'éclairage dominant nous paraît donner trop peu de poids à la position sociale qui répartissant inégalement le pouvoir, a des effets lourdement contraignants pour certains.

1.1.3. Les limites de cette approche

Pour répondre à cette préoccupation, l'absence de littérature consacrée spécifiquement au travail employé est un handicap. A la différence de ce qui existe pour les ouvriers, il nous est apparu assez difficile de trouver des axes structurant les débats sur le travail employé. Quant à ceux existant autour du travail ouvrier, nous avons dû rapidement constater qu'il était fort difficile de les appliquer au monde des employés, le travail de transposition nécessaire pour ce faire apparaissant souvent illusoire. Une grande partie de notre travail trouve son origine dans la difficulté à laquelle nous nous sommes constamment heurtée, particulièrement au début de notre recherche, en tentant d'appliquer au travail des employés le corps de lectures que nous voyions se constituer sur le travail ouvrier. Peu à peu, nous avons bien dû admettre que notre effort était vain tant les spécificités de l'objet sur lequel travaillent les employés nous sont apparues importantes, et tant cette spécificité marque la relation qu'ils entretiennent avec leur travail. Nous avons donc jugé indispensable, avant de présenter

ces situations de travail en évolution qui sont au coeur de notre recherche, de commencer par tenter de définir le travail employé en lui même et sans le référer au travail ouvrier.

Nous voudrions cependant donner un exemple de la gêne que représente la pauvreté de la littérature concernant les employés. Au cours de notre recherche, nous n'avons rencontré que peu de personnes vivant des situations de travail totalement taylorisées. En revanche nous avons interviewé énormément d'employés dont les souvenirs concernant ce type d'organisation étaient proches et parfois très vifs. Une forte proportion avaient un discours violent sur l'impossibilité où ils se trouvaient alors, du fait de l'organisation dans laquelle ils étaient pris, de bien faire leur travail et sur la douleur que cela suscitait chez eux. Pour tenter de comprendre quelles stratégies ils avaient alors pu adopter et comment leur activité en avait été marquée (toutes choses qui nous paraissaient importantes pour saisir leurs attitudes actuelles) nous avons cherché des textes posant, pour les employés, une question identique à celle qui a donné lieu à la riche littérature concernant les "savoirs ouvriers". S'il existe des textes, en particulier d'ergonomes¹², analysant l'activité d'employés, il ne nous semble pas que la façon dont les employés réagissent aux prescriptions inadaptées ait fait l'objet d'un débat parmi les sociologues ni même ait été traitée comme telle.

Or, d'après ce qui nous était dit, manifestement les efforts des employés tendaient, même si c'était seulement en partie, à "bien faire leur travail", à compenser à leur manière toute la difficulté à faire concorder prescription et réalité. Manifestement aussi, les positions autour des savoirs ouvriers ne pouvaient s'appliquer aux employés. Ainsi, la notion de collectif, si valorisée chez les ouvriers, renvoie immédiatement chez les employés à la vision d'un groupe unanimiste dont l'activité intellectuelle, l'activité de travail est paralysée bien plus qu'elle n'est stimulée par la recherche de la bonne entente¹³.

¹² Ainsi par exemple Bernier, Teiger.- La contribution de l'analyse ergonomique du travail à l'étude sociologique des qualifications dans le tertiaire informatisé, in CEREQ.- *Les analyses du travail*, 1990, pp. 183-188. ou Bernier, Teiger.- *Etude de cas des postes de caissière et de commis dans une banque*.- IRAT, 1990.

¹³ Les travaux de Sainsaulieu, l'article de M. Legendre sur la représentation que nous évoquerons plus loin, sont autant d'exemples de travaux dans lesquels la "bonne entente" paraît plutôt jouer un rôle négatif, si on la réfère à l'exécution de la tâche.

De même, tout un pan de la littérature, en lien avec une analyse des phénomènes bureaucratiques, nous incitait, en milieu employé, à aborder la question du travail sous l'angle du jeu avec le règlement : dans cette approche, le travail est le lieu où, en usant de la règle à bon escient, l'acteur peut mettre à profit la zone d'incertitude qui est la sienne. La prescription et le rapport à la prescription, y compris aux dysfonctionnements de la prescription, ne sont vus que comme un moyen d'asseoir le pouvoir personnel, donc de provoquer de nouveaux dysfonctionnements. D'une façon sans doute un peu caricaturale, on pourrait dire que l'image qui se dégagerait d'un survol rapide de la littérature est la suivante : placés dans une situation similaire - à savoir le décalage entre travail prescrit et travail réel -, les ouvriers s'efforcent collectivement de mobiliser leurs savoirs pour combler le vide et réaliser la tâche, les employés s'emparent du décalage pour l'utiliser dans le jeu individuel, ce qui peut entraîner tous les dysfonctionnements abondamment étudiés dans l'étude de la bureaucratie. N'y aurait-il pas quelques nuances à apporter à cette vision dichotomique ? N'y a-t-il pas des circonstances où, à l'instar des ouvriers, les employés utilisent leur bonne entente pour produire ? L'agir des employés est-il totalement soumis à la réalité des jeux de pouvoir au sein duquel il se déploie ou bien a-t-il aussi ses exigences en terme de réalisation et, dans ce cas, comment se coordonnent ces deux exigences ? Quel est le lien entre le jeu de l'acteur et la nécessité de la tâche ? Nous n'avons trouvé que peu de travaux abordant la question sous cet angle. C'est en partie sur ce vide de la littérature que se situe notre travail.

1.2. Pour définir notre approche du travail

1.2.1. La construction de l'identité dans le travail

Le travail sera considéré ici comme un des lieux où, en permanence, se constitue la personne. Les travaux sur l'identité partent généralement de ce postulat de départ : si les individus éprouvent intérieurement un sentiment de continuité, de permanence, le fait qu'ils vivent en société au milieu d'autres hommes éprouvant les mêmes désirs, met constamment à mal cette image stabilisée d'eux mêmes à laquelle ils aspirent. La "*dialectique entre permanence et processus évolutif*"¹⁴ est donc l'une des voies à partir desquelles est étudiée la notion d'identité, puisque s'intéresser à l'identité,

¹⁴ Camillieri, Kastersztejn, Lipianski.- *Stratégies identitaires*.- PUF, 1990, p. 213

c'est étudier ce combat que mène chaque sujet pour reconstruire et rebâtir une image de soi perpétuellement atteinte par l'action d'autrui. Le concept d'identité rend compte de la recherche et du besoin de permanence, mais c'est la précarité qui le caractérise puisque l'identité dépend des autres. Le monde du travail est, par excellence, un lieu où l'on peut observer la construction de l'identité parce que c'est là que se vivent avec force les rapports qui confrontent ou affrontent les hommes entre eux, dans des rapports interpersonnels ou dans les rapports plus institutionnels qui médiatisent la relation à l'autre. C'est donc le lieu où, rencontrant l'autre, ils sont obligés de se redéfinir .

• **La dualité du monde du travail à la source de la construction de l'identité**

Cette confrontation peut avoir lieu sous la forme la plus concrète et la plus évidente (l'autre ce sont les collègues, la hiérarchie) mais elle se vit aussi au travers des diverses occasions et situations par lesquelles l'autre pèse sur le travail. L'autre c'est aussi le patron, la "direction ", le "siège", celui qui est à la source de la tâche, de l'organisation celui qui prend les décisions, qu'on ne voit pas et qui pourtant pèse sur vous.

Pour Sainsaulieu - qui définit l'identité comme *"ce champ des rapports humains où le sujet s'efforce d'opérer une synthèse entre les forces internes et les forces externes de son action"*¹⁵ - si, dans le travail se construit l'identité, c'est essentiellement parce que, dans le monde du travail, chacun est tenu de s'efforcer de faire une synthèse entre ce qu'il est pour lui même, ce qu'il souhaite être et ce qu'il est pour les autres ce qu'on tente de lui imposer d'être. Partant du schéma hégélien de la dialectique du maître et de l'esclave, Sainsaulieu considère le travail comme le lieu où peuvent s'observer les interactions entre la personne et le monde : dans le travail, l'individu est confronté avec d'autres individus qui ont plus ou moins l'occasion d'exercer sur lui leur pouvoir. Son désir se trouve confronté à celui d'autrui et comme le pouvoir est inégalement réparti, il risque d'être vaincu. Face à cette menace constante, le concept d'identité permet d'étudier comment *"le sujet réagit en permanence à la structure du système social"*¹⁶. Le moteur de ce mouvement se trouvant être le lien qui s'effectue, dans le sujet, entre l'expérience affective qu'il reçoit de son contact avec autrui et le

¹⁵ Sainsaulieu. op. cit. p. 319.

¹⁶Sainsaulieu. op. cit. p. 333.

développement cognitif auquel il s'efforce pour donner du sens au monde dans lequel il vit et aux expériences auxquelles il est confronté. Si le travail est le lieu où se jouent les processus d'accès à l'identité, c'est parce qu'il donne l'occasion d'affronter son désir de reconnaissance avec les relations interpersonnelles.

Si Sainsaulieu nous a fourni la base à partir de laquelle nous avons élaboré notre questionnement, nous n'avons pourtant pas pu le suivre totalement. Chez lui en effet, l'objet de travail joue un rôle faible. Dans les conceptions de Sainsaulieu le désir de reconnaissance est plus étudié dans la relation au pouvoir que dans la relation qu'il entretient avec les savoirs acquis dans et par le travail. Conceptions qui vont de pair avec la place importante accordée à la dimension des relations interpersonnelles dans le travail. Ainsi dans le chapitre de "*L'identité au travail*" concernant les employés, ce que "font" ceux qui travaillent n'est étudié que par rapport à l'objet central qui est : les relations entre collègues, les valeurs, l'ambiance. L'objet du travail lui-même, l'activité demandée et/ou réalisée, les capacités d'apprentissage libérées ou non dans l'activité ne font pas l'objet de développement particulier. Si le travail est un lieu éducatif c'est essentiellement parce qu'il donne l'occasion de se heurter à la rationalité de l'entreprise : il est principalement considéré en ce qu'il permet la relation avec les autres et avec les possibilités de pouvoir "*libérées*" par l'entreprise.

De plus, et sans doute par voie de conséquence, lorsque Sainsaulieu parle du travail, c'est au monde de l'entreprise, bien plus qu'à celui de la tâche qu'il est fait référence. Ainsi, lorsqu'il étudie les effets de la relation entre le sujet et le "*travail organisé*", ce terme ne renvoie pas à l'organisation du travail qui découpe les tâches et distribue les hommes sur ces tâches et, ce faisant, définit, délimite et structure leur activité. Il renvoie à l'idée que le travail se vit dans une entreprise dont l'activité organisatrice est porteuse de valeurs culturelles et dont l'organisation est potentiellement source de pouvoir pour le travailleur. De ce fait, lorsqu'est examinée "*l'action culturelle du travail organisé*" le travail est essentiellement conçu comme le lieu d'apprentissage des capacités stratégiques, qui aboutit au façonnement supplémentaire de la culture. Tout notre passé professionnel de formatrice nous incitait au contraire à accorder une place prépondérante à la relation avec la tâche et à la dimension des savoirs professionnels dans la construction de l'identité.

La dimension des savoirs est au contraire centrale dans les travaux de Dubar puisque c'est essentiellement autour de la question des savoirs et de leur reconnaissance qu'il organise la question de l'affrontement interne mais aussi social sous-jacent au concept d'identité. S'il peut exister une théorie sociologique de l'identité selon Dubar¹⁷, c'est parce que la division du soi - et, luttant contre cette division, la recherche pour maintenir la permanence malgré tout - ne tient pas à une particularité psychique mais reflète la division du social. L'inversion faisant du "*plus intime*" ce qui est aussi le "*plus social*"¹⁸ installe la dualité - qui est l'une des caractéristiques de l'individu - dans le social : celui ci reflète et produit les structures de ses membres. Toute la théorisation des processus de socialisation comme construction de l'identité développée par Dubar repose sur l'acceptation de la dualité du social.

En particulier, à partir d'une présentation des théories d'Habermas¹⁹, il montre que, dans le travail, du fait de cette dualité, chacun doit à la fois "*se faire reconnaître par les autres*" - ce qui relève de la sphère des rapports sociaux, - et "*accomplir les meilleures performances possibles*" - ce qui relève de la sphère de la production et donc de l'objet de travail -. Le sujet se construit en gérant la dualité entre ces deux logiques - renvoyant pour l'une à l'objet du travail, pour l'autre à la reconnaissance sociale obtenue du travail - qui président également à son action. La socialisation est ce processus par lequel l'individu se construit et élabore de façon continue son identité, en fonction des possibilités auxquelles il a accès. Dubar l'utilise pour étudier les processus par lesquels s'opèrent les adaptations réciproques et les interactions entre l'homme et le monde. L'identité se construit à la fois en référence à l'image que les hommes se donnent d'eux mêmes - "*l'histoire qu'(ils) se racontent sur ce qu'ils sont*"²⁰ - et à l'image d'eux-mêmes que leur renvoie le monde, c'est à dire les systèmes dans lesquels ils sont impliqués. Lorsqu'il y a désaccord entre les deux images, les hommes s'efforcent d'y remédier au moyen de ce que Dubar nomme "transactions" ; ces transactions peuvent être soit "externes" puisqu'elles affrontent le sujet aux autres et à leurs catégorisations, soit "internes" lorsque le sujet intègre à sa réalité intérieure les réalités du monde extérieurs. Le sujet se construit

¹⁷ Dubar.- *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*.- Armand Colin, 1991, pp. 83-110.

¹⁸ Dubar. op. cit. p. 113.

¹⁹ Dubar. op. cit. pp. 84-90.

²⁰ Laing, cité par Dubar. op. cit. p. 116.

ainsi en fonction d'une double référence : biographique - qui confronte le produit du passé et les opportunités de l'avenir -, et relationnelle - qui affronte les désirs de l'individu et contraintes des institutions. La continuité ou les ruptures que l'homme établit entre son histoire et ses perspectives d'avenir, la négociation intérieure qu'il doit réaliser pour obtenir l'adéquation entre ses désirs et les contraintes - en particulier les possibilités ou impossibilités de reconnaissance - qui pèsent sur lui, tout cela aboutit à la remise en forme permanente des identités. Etudiant la socialisation dans le travail, on rend compte à la fois des structures qui pèsent sur les hommes - la division du travail, les procédures de formation - et de la manière dont ceux ci les intériorisent et gèrent les contradictions entre les diverses obligations, contraintes et possibilités qui s'offrent à eux du fait de la multiplicité des impacts qui s'expriment sur eux dans le travail.

Nous admettons le présupposé de dualité sociale tel qu'il est posé par Dubar : c'est bien la dualité vécue par les hommes dans le travail que nous étudierons. Mais nous l'étudierons dans un contexte plus étroit et de façon plus focalisée. L'affrontement entre les désirs qui renvoient à la sphère de la production et ceux qui relèvent de la reconnaissance se vit à différents niveaux qui peuvent fournir autant de points de vue d'où mener l'analyse. Ainsi Dubar, dans *"La Socialisation"* donne une place importante à l'analyse des professions et du marché professionnel. L'affrontement entre ce qui relève de la sphère de l'objet de travail et ce qui relève de celle de la reconnaissance sera étudié, ici, au niveau de l'activité. Ce faisant le questionnement sera légèrement déplacé puisque les savoirs seront souvent considérés en tant qu'enjeux du conflit. Comme nous allons l'indiquer maintenant, la logique de construction des savoirs dans et par le travail peut être considérée, à elle seule, comme productrice de l'homme. Elle peut, en elle même, être l'objet d'un affrontement, d'une lutte entre les désirs de l'homme et les institutions, puisque la dualité du social se reflète dans les processus d'organisation et de division du travail qui surdéterminent les possibilités de production de savoirs.

• **Les savoirs comme "marqueurs de l'identité" : l'univers mental porté par le travail.**

Notre expérience de formatrice ne pouvait que nous rendre sensible à la relation entre travail et savoir : tout un courant de la formation des adultes situe son intervention à la charnière entre l'analyse des savoirs nécessaires

à la pratique et celle des savoirs issus de la pratique. Les savoirs de l'action aussi bien que l'aspect formateur des situations de travail sont des thèmes convenus dès qu'on aborde la pédagogie des adultes. Dans ce courant de pensée le travail est avant tout, pour un formateur d'adulte, le lieu où l'homme élabore des savoirs en agissant, incorpore et transforme dans l'action les savoirs acquis dans la formation, se construit dans ce qu'il produit. En effet, les formateurs ont appris des psychologues du travail comment le sujet acquiert des connaissances et des savoirs par et dans le travail, et ainsi se transforme en agissant : "*Par son activité, dont on voit qu'elle recherche constamment l'équilibre entre les assimilations et les accommodations avec les objets sur lesquels elle porte, le sujet s'auto-construit, s'auto-transforme, s'auto-régule et, par ce processus incessant, acquiert des connaissances toujours nouvelles, mais aussi toujours plus complexes*"²¹. Etudier le travail, dans cette perspective, c'est percevoir le mouvement par lequel l'homme organise les savoirs en les mettant en acte et, ce faisant, se constitue l'image du monde dans lequel il agit ; c'est comprendre comment interfèrent et se combinent logique de l'action et logique de la connaissance²².

Si une partie des savoirs qui s'exercent dans le travail procèdent de connaissances générales, d'autres sont nés de la pratique et d'elle seulement, c'est la fréquentation de la matière, et du produit qui seule permet de les acquérir. Comme le montrent les actes du séminaire "*Cultures du travail*", la capacité technique "*ne s'acquiert que dans la confrontation personnelle avec l'objet de travail qui devient pour le praticien source de connaissances*"²³. Certes, dans la constitution des savoirs les autres ne sont pas absents, le collectif existe comme détenteur des savoirs, puisque, en général, le savoir-faire est partagé par un groupe de salariés ou, plus largement, par un groupe social qui le transmet de génération en génération comme un mode de vie autant qu'un mode de travail²⁴. Cependant, même si le collectif détenteur des savoirs joue un rôle dans leur transmission et leur élaboration - un des participants du colloque de Rayaumont souhaite

²¹ Dolle.- Au delà de Freud et de Piaget. Jalons pour de nouvelles perspectives en psychologie. Cité par Weil-Fassina.- L'analyse des aspects cognitifs du travail, in CEREQ.- *Les analyses du travail : enjeux et formes*. CEREQ, 1990, p. 193.

²² C'est la voie qu'explore, en particulier G Malglaive, avec qui nous avons mené une partie des travaux d'enquête sur lesquels s'appuie cette recherche.

²³ *Cultures du travail*.- Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, 1987, p. 5.

²⁴ C'est ce que montrent les études en milieu agricole, par exemple Pharo.- *Savoirs paysans et ordre social*.- CEREQ, 1983.

d'ailleurs remplacer le terme de savoir-faire par celui de "*mémoire technique*"²⁵ -, c'est en dernier recours la confrontation individuelle avec l'objet qui constitue le mode privilégié d'incorporation des savoirs.

"*Cultures du travail*" est tout entier consacré au monde industriel, c'est sans doute pourquoi, dans les analyses, le corps joue un rôle important dans la constitution du savoir-faire, puisque à côté des connaissances empiriques, l'ouvrage distingue "*la technique du corps*" c'est à dire le fait que, à force d'action concrète sur l'objet, le corps réagit de manière appropriée, et qui paraît instinctive, à une situation. Mais loin d'être instinctive, cette habileté traduit en fait l'incorporation des connaissances, c'est la traduction physique de "*l'outillage mental*" qui s'est constitué par la fréquentation assidue de l'objet et la réalisation répétée de la production. Le fait que les connaissances acquises par l'action se traduisent dans le geste appropriée - l'ouvrage prend bien soin de le distinguer de la simple habileté qui s'obtient par la répétition d'exercice et dans laquelle seul le corps est mobilisé - montre bien combien l'homme se construit dans l'acte de travail : le geste approprié n'est autre que la traduction corporelle de l'outillage mental qui le commande. Même si l'approche très marquée par l'industrie peut sans doute difficilement être transposable, nous retiendrons de ce qui précède la notion d'univers mental qui se construit par la fréquentation avec un objet et l'action sur cet objet. Nous tenterons plus loin d'avancer quelques propositions sur la manière dont l'objet de travail et le mode d'action sur celui-ci influe sur l'univers mental des employés.

C'est donc aussi en ce qu'il est occasion d'acquérir et de vivre des savoirs que le travail contribue à la constitution de la personne. C'est en ce sens également qu'on peut considérer le travail comme lieu de constitution de l'identité. C'est ce qu'affirme le sous-titre de l'ouvrage *Cultures du travail* "identité et savoirs industriels" : l'identité se construit dans une relation à un objet et au travers de l'élaboration des savoirs qui se constituent, s'exercent et se transmettent dans le traitement de celui ci. Ainsi le travail, créant les savoirs par la réalisation et l'action, est l'occasion de construction de l'individu et de constitution de son identité. Les savoirs-faire acquis dans le travail sont "*marqueurs d'identité*"²⁶.

²⁵ Vant.- La dynamique de l'industrie stéphanoise du cycle vue à travers le jeu des identités, in *Cultures du travail*, p. 142.

²⁶*Cultures du travail*. p. 4.

S'il est vrai que l'identité se construit dans une relation à un objet de travail qui permet l'acquisition de savoirs et la confrontation avec les apprentissages²⁷, on doit considérer que l'efficacité en ce domaine ne peut pas être seulement envisagée dans sa dimension cognitive : l'accès au savoir se vit dans des rapports sociaux. C'est bien-sûr le cas pour les savoirs du travail sur lesquels pèse le poids des rapports de travail : l'objet de travail est dessiné, découpé, par les formes d'organisation qui peuvent rendre particulièrement inefficace la confrontation avec l'apprentissage. Poser la question des savoirs dans le travail renvoie obligatoirement à celle de la division du travail. L'une des questions qu'a suscitées le taylorisme est de savoir comment, à partir du moment où la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution se trouve matérialisée dans l'organisation du travail, le travailleur, réduit à exécuter ce que d'autres ont pensé, peut se construire en agissant. Quelle possibilité a-t-il de percevoir son action sur le monde, d'exercer ses facultés, de les faire vivre et de les faire progresser ?

Pour Friedmann, la question de l'accoutumance des travailleurs au taylorisme et à la parcellisation des tâches doit être reliée au fait que le travail produit l'homme : l'émiettement des tâches engendre le "morcellement des individus". Le travail actualise les potentialités de l'homme, mais il peut aussi les détruire. Même, et peut être surtout, lorsqu'elles provoquent une hypertrophie de certaines de ses possibilités, les organisations parcellisées, qui dénie la vie chez l'homme et le "*privent de la bienfaisante obligation d'un apprentissage*"²⁸, produisent un homme morcellé, dépersonnalisé, détruit. Les formes particulières de loisirs et l'importance que celui-ci prend dans la vie ouvrière en sont la manifestation. Friedmann suggère même que dans l'accoutumance s'expriment et se construisent de graves altérations de la personnalité. Ainsi il pense qu'il n'y a pas de réelle remise en cause des modes d'organisation taylorisés, c'est seulement par l'absentéisme et les demandes de mutation que l'ouvrier conteste la destruction qui lui est imposée par l'organisation du travail.

²⁷ En elle même la dimension du rapport au savoir peut renvoyer à l'identité : comme l'indique Charlot : "*être confronté à un apprentissage ou à un savoir déterminé, c'est y engager son identité, puisque chacun réassure ou restructure son identité à travers son rapport effectif au savoir*". Charlot, Bautier, Rochex.- *Rapport au savoir et rapport à l'école dans les zones d'éducation prioritaire*.- Université de Paris VIII, 1992, p. 29.

²⁸ Friedmann.- *Le travail en miettes*.- Gallimard, 1964, p. 253.

Le thème des savoirs ouvriers s'est développé en opposition à cette vision d'un travailleur dominé et dépossédé de pouvoir sur la production. Les travaux sur ce thème ont voulu montrer comment, même alors qu'il les soumet à la dépersonnalisation, le travail donne aux travailleurs l'occasion de se réapproprier une part de création dont l'organisation taylorisée les prive. Malgré tout le corps de prescriptions qui l'encadre le travail continue à être créateur : en accomplissant bien son travail malgré l'organisation, le travailleur fait un usage de soi qui le crée. La notion d'activité²⁹ repose sur le constat qu'entre les tâches prescrites et le travail réellement effectué, il y a une distance et que cette distance est comblée par le travailleur lorsqu'il met ses capacités et ses savoirs au service de l'action ; le concept d'activité rend compte de cette part de création mise en oeuvre par le travailleur jusque dans les tâches les plus encadrées, celles justement où, selon le concepteur, sa réflexion et son apport sont inutiles. Les procédures individuelles ou collectives par lesquelles les travailleurs contournent les prescriptions inadaptées et font malgré tout le travail participent du fait que les travailleurs s'efforcent de continuer à exister. Pour les auteurs, au travers des savoirs ouvriers c'est la "*réappropriation créative*"³⁰ de l'acte de travail qui s'exprime, à l'opposé de la "*résistance passive*". La force prise par ce thème dans la littérature doit, comme nous le verrons plus loin pour celui de la qualification, être référée à la fonction revendicatrice qu'il a tenu, dans une période de mise à mal des savoirs ouvriers, il rappelle combien l'homme met en jeu son identité dans la relation à la tâche et dans la relation aux savoirs qu'elle nécessite.

Nous considérerons que le travail donne doublement occasion de construire son identité. C'est le lieu où se vit la nécessité de concilier le désir de "se faire reconnaître" et celui "d'accomplir les meilleures performances", mais c'est aussi le lieu où se vit la volonté d'engager son identité dans l'accès à des savoirs et à un univers mental qui peuvent être proposés ou interdits. La définition de la "meilleure performance" peut en effet, du fait des rapports de pouvoir dont l'organisation du travail est la concrétisation, être l'objet d'un conflit objectif ou intériorisé. Comment l'homme, tout en assumant le besoin de voir son action reconnue et légitimée, se produit en produisant des savoirs, - et parfois en s'opposant à l'organisation pour le

²⁹ Nous nous référons ici aux distinctions classiques chez les ergonomes : "*la tâche indique ce qui est à faire, l'activité ce qui se fait*". Leplat et Hoc.-Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations.- *Cahiers de psychologie cognitive* n° 3, 1983, pp. 49-63.

³⁰ Schwartz.- *Expérience et connaissance du travail*.- Editions sociales, 1988, p. 445.

faire -, c'est ce que nous étudierons ici. Pour nous, le travail - c'est à dire ce que font les travailleurs - sera le lieu où se gère cette tension entre la relation avec l'oeuvre et la relation avec l'autre. Ce que nous étudierons c'est comment l'homme se fait en faisant et comment la légitimation, ou l'absence de légitimation, qu'il reçoit, renforce ou détruit la construction de soi édiflée par la construction de l'oeuvre.

1.2.2. L'activité et la relation aux contraintes techniques et sociales

C'est à partir de l'activité des travailleurs que nous tenterons de comprendre comment ils se construisent dans leur travail. L'activité est classiquement définie en opposition à la tâche qui, dans la terminologie des ergonomes, fait référence à ce qui est prescrit. Décrire l'activité d'un travailleur, c'est étudier ce qu'il fait quand il fait (ou essaie de faire) ce qui lui est prescrit ou ce qu'il pense lui être prescrit. Or la transformation des systèmes de travail et la modification des conditions dans lesquelles ce qui est prescrit est signifié aux travailleurs, entraînent un renouvellement de la problématique de la tâche et de celle de l'organisation.

• La crise de l'organisation du travail : la transformation des "techniques d'organisation"

Lorsqu'on analyse le travail, il y a, dit F Sigaut³¹, deux points de vue intimement liés. L'un "*privilégie l'analyse technologique des tâches, l'autre l'analyse des rapports sociaux dans les tâches*". En les séparant, on rend mal compte des deux. Le point de départ de notre recherche est l'effort pour penser le travail des employés à l'articulation des déterminations techniques et sociales, pour ne pas dissocier, dans l'étude du travail employé, ce qui provient des évolutions techniques et ce qui est modelé par le rapport social. Ce faisant, nous ne faisons que refléter la façon dont, du fait des transformations des entreprises, se pose aujourd'hui l'étude de l'organisation du travail et de ses déterminants. Ce n'est plus en effet à partir de la seule étude des contraintes techniques ou organisationnelles que l'on peut appréhender le cadre structurant l'activité des travailleurs. La description formelle d'une organisation, aisée dans le modèle taylorien, devient plus complexe dès lors qu'on sort de ce modèle. La difficulté à caractériser les évolutions du travail, en délimitant précisément à la fois les

³¹ Sigaut in *Cultures du travail*. p. 73.

sources du changement et la manière dont celui-ci s'inscrit dans l'organisation ou est porté par elle, rencontre la difficulté à donner une définition de ce qu'est l'organisation du travail.

Le terme d'organisation du travail couvre deux dimensions. La première concerne la division des tâches et les conditions de leur exécution : un ensemble de prescriptions, de procédures détermine les modes d'intervention des travailleurs sur les systèmes techniques et sur les produits. Mais doublant ce système qui délimite les tâches, un dispositif destiné à agir sur les hommes vient le renforcer. Pour faire respecter les procédures, pour que les tâches soient exécutées de la manière attendue par les prescripteurs, avec les résultats et dans les délais voulus, il est indispensable d'appuyer les prescriptions par un ensemble de mesures et de pratiques qui, elles, agissent sur les hommes. Elles leur assignent une place et ainsi définissent leurs conduites par l'intermédiaire de la codification de leurs relations à leurs tâches et de leurs relations entre eux.

Or la relation entre ces deux systèmes, dont la conjonction aboutit à la définition de l'organisation du travail, évolue avec la sortie du taylorisme ou du moins avec les transformations qui affectent la séparation entre conception et exécution. Dans les organisations tayloriennes classiques, les deux dispositifs sont en cohérence mais ils sont clairement définis et non moins clairement séparés. L'organisation est stable, elle s'appuie sur un découpage des fonctions qui se traduit d'une part dans la séparation et la hiérarchisation des services et d'autre part dans l'ensemble de règles et de procédures qui délimitent et régissent le contenu du travail. Les tâches sont définies par les prescriptions et par l'enchaînement des opérations qui est clairement marqué dans l'organisation. Le système de codification sociale, lui, fait appel à la spécialisation des savoirs et à la hiérarchie. Ainsi Dejours³², décrivant un dispositif où les modes opératoires et la répartition des tâches sont fixés "*de façon rigide et sans appel*" nomme ce deuxième système "*dispositif de division des hommes*", il le désigne comme un "*dispositif de surveillance, de contrôle, de hiérarchie, de commandement*". Le mouvement des relations humaines, supposé apporter un supplément d'âme aux modes d'organisation taylorisés, double la division des tâches qu'il cherche à faire admettre, mais il n'intervient pas dans la définition de l'activité. Même s'il part du constat que le facteur humain doit être pris en

³² Dejours.- *Psychopathologie du travail*.- Entreprise moderne d'édition, 1985, p125.

compte, le mouvement des relations humaines ne donne à celui-ci aucun statut dans la détermination de l'organisation.

Dans les organisations post-taylorisées, et particulièrement dans celles utilisant largement l'informatique intégrée, si les procédures sont définies par les systèmes de traitement de l'information, les modes de traitement eux, sont peu formalisés. La part des obligations implicites, - c'est à dire celles "*qui ne font pas l'objet d'une prescription, mais qui désignent ce que l'encadrement attend des exécutants*³³" - augmente. Tout cela rend difficile la description de l'organisation prescrite. Celle-ci est en effet largement dépendante de la façon dont les individus s'emparent des prescriptions et des possibilités portées par les machines - ceci ayant valeur pour les employés comme pour les responsables de service -. Du haut en bas de la chaîne hiérarchique, ce sont les interactions qui fixent et délimitent l'organisation beaucoup plus qu'un schéma prédéterminé. Comme l'indique Dejours³⁴, l'organisation du travail devient "*énigmatique*" parce qu'elle est un rapport social. On ne peut plus l'appréhender comme une série de contraintes - ce qui pouvait être le cas pour les systèmes taylorisés -, c'est au contraire un "*compromis (...) au centre même des échanges intersubjectifs*".

D'où l'importance, pour comprendre l'organisation du travail et sa délimitation de se référer, non pas seulement au dispositif de prescription qui fixe les tâches, mais aussi à celui qui agit sur les hommes puisqu'il joue un rôle grandissant dans la définition de l'organisation. Or, lorsqu'on sort du modèle taylorien, ce second dispositif évolue : loin de marquer uniquement la hiérarchie et le contrôle, il est supposé influencer sur le comportement des salariés de manière à les inciter et non pas seulement à les contraindre. L. Demailly³⁵ nomme le système par lequel une institution fait accepter aux salariés ses principes de rationalité, le "*système d'incitation à la pratique professionnelle légitime*". Elle le définit comme l'ensemble des dispositifs (règlements, situations, discours et méthodes) ayant comme finalité ou comme effet l'acceptation par le salarié des objectifs de

³³ Terssac, Soubie, Neveu.- Systèmes experts et transferts d'expertise.- *Sociologie du travail*, 3/88, 1988, pp. 461-477.

³⁴ Dejours.- *Contribution de la clinique et de la psychopathologie du travail à la définition du travail*.- Cahier du MIRS, n° 2, 1991, p. 39.

³⁵ Demailly.- La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants.- *Sociologie du travail*, 1/87, 1987, pp. 59-69.

l'organisation et l'intériorisation du modèle de comportement professionnel permis, attendu et valorisé. Selon elle, ce dispositif est principalement porté par la formation et les situations de contrôle qui sont les principaux *"modes de production de normes et d'action symbolique"*. On peut penser que les deux dispositifs évoqué par Dejours et par Demailly ont des fonctions similaires, mais les situations de travail auxquelles ils sont supposés disposer les salariés - ouvriers dans un système taylorisé dans le premier cas, enseignants dans le second - offrent de telles différences que les modalités dans laquelle s'exprime la fonction se transforment radicalement.

De même, la relation qu'entretient ce système d'incitation avec le dispositif de délimitation des tâches se transforme : il devient non pas son double en creux, mais son complément à part entière dans la construction de l'ensemble. Le facteur technique n'est plus isolé des autres facteurs, sur lesquels il est supposé avoir la prééminence, c'est de la combinaison des deux dispositifs que résulte l'organisation du travail. Si, dans les organisations tayloriennes l'organisation du travail peut aisément être déduite de l'analyse des tâches et de leur séparation entre les individus, dès que l'organisation ne reflète plus les principes tayloriens, la part respective de l'un ou de l'autre devient difficile à déterminer. C'est ainsi que Chanaron et Perrin³⁶ étudiant ce qu'ils nomment la *"technologie de l'organisation"* - c'est à dire *"l'ensemble de principes et d'axiomes qui vont orienter les méthodes (les techniques) de mobilisation et de mise au travail de la main d'oeuvre"* - font figurer sur le même plan les cercles de qualité et les logiciels.

On comprend dans ces conditions, l'évolution des recherches sociologiques qui, selon D. Linhart³⁷, se portent peu, actuellement, sur l'organisation du travail. Les chercheurs se consacrent majoritairement aux deux niveaux - celui de l'entreprise et de son fonctionnement, celui des hommes et de leur évolution - entre lesquels on peut dire que l'organisation du travail disparaît, du moins dans la littérature. A cette disparition d'un corps de recherche organisé est associée l'imprécision du concept : on ne sait plus aujourd'hui ce qu'est l'organisation du travail qui, selon Linhart est *"un concept flou et même mou"*. Pour elle, c'est bien dans les transformations affectant l'entreprise avec la sortie du taylorisme qu'il faut voir l'explication

³⁶ Chanaron, Perrin.- Science, technologie et modes d'organisation.- *Sociologie du travail*, 1/86, 1986, pp. 23-40.

³⁷ Linhart.- Quels changements dans l'entreprise ?- *Réseaux* n°4, 1990, pp. 75-92.

de la difficulté actuelle à définir et étudier l'organisation du travail. A partir du moment où, dans la définition des tâches il est fait appel, non pas seulement à la capacité d'exécution mais à la mobilisation des compétences, dès lors que les exécutants sont, selon les termes de D. Linhart "*attirés dans l'espace de l'entreprise*", l'espace de l'organisation devient flou. Pour clarifier l'analyse, D. Linhart propose d'adopter une définition restrictive de l'organisation du travail qui recouvrirait la "*définition formelle des opérations d'exécution ainsi que les conditions de leur effectivité*", le système permettant l'assignation de chacun dans le système recevant le nom de "*fonctionnement de l'entreprise*". Cette proposition ne nous paraît pas opératoire, tant il est difficile d'obtenir une "définition formelle" même des opérations d'exécution³⁸, les possibilités d'interprétation apparaissant réelle aussi bien au niveau des responsables de service qu'à celui des employés. Cette perplexité sur la notion d'organisation nous a accompagnée tout au long de notre démarche. Nous ne savions en particulier pas comment définir notre unité d'étude : que faire lorsque, comme nous l'avons parfois observé, deux unités réputées par le responsable du service avoir la même organisation, présentent en fait des différences fortes entre elles - telles que passage plus ou moins aboutie à la polyvalence³⁹ -?

• La place des compétences dans les modes d'analyse du travail

Les transformations des modes d'approche des situations de travail sont le reflet de cette évolution des principes structurant l'organisation et des moyens par lesquels l'entreprise influe sur l'activité des salariés. Lorsque le dispositif de prescription des tâches perd de sa formalisation, lorsque l'activité est moins directement déduite des seuls processus opératoires, la façon d'analyser le travail change également. Tant que le modèle taylorien a dominé, l'analyse des situations de travail s'est faite en référence aux prescriptions, la description objective des tâches et leur situation dans le procès de travail tenant lieu de base à partir de laquelle était étudiée l'activité. La littérature sur la distinction entre tâches prescrites et travail

³⁸Un exemple de la difficulté à obtenir une description formelle : dans une société d'assurance, la direction commerciale qui supervise l'organisation des services régionaux est hostile à la polyvalence des employés. Le responsable informatique qui, lui, est favorable à celle-ci a mis en place dans le lourd système informatique des procédures qui permettent de donner aux employés toutes les possibilités d'accès à l'information nécessaires à la polyvalence, c'est le "ver dans le fruit" selon ses propres termes. Comment dans ces conditions définir les conditions d'effectivité des opérations ?

³⁹ Nous avons tranché la difficulté en utilisant le terme d'unité qui nous permettait de faire varier l'unité de base.

réel⁴⁰ s'est développée en contrepoint des descriptions formalisées de l'organisation. Elle a permis de mettre en évidence l'apport fondamental des travailleurs à l'organisation du travail, mais elle ne remettait pas en cause l'idée même d'organisation. Celle-ci restait inscrite dans les procédures, dans les descriptions formalisées fixant strictement, pour le tertiaire par exemple, la circulation des documents et la manière de les remplir.

Aujourd'hui, alors que les modes d'organisation font appel à l'initiative et à la responsabilisation, alors que c'est désormais l'efficience que l'on prescrit puisque les prescriptions ont fait la preuve de leur inefficacité, il devient indispensable, pour comprendre l'activité des travailleurs, non seulement d'étudier le système (en large partie technique) qui délimite et structure leurs tâches, mais aussi de se référer au système social d'incitation, celui qui contribue à influencer sur leurs comportements professionnels. Dans cette conception, comme l'indique Durand⁴¹, le travail n'est plus considéré comme le contenu d'une action effectuée par un travailleur sur un objet ou sur un système technique, mais comme un rapport entre une situation et des acteurs qui sont pris dans un "*contexte général prescripteur*". Si l'on admet cette définition, dit Durand, l'analyse du travail nécessite un va et vient constant entre l'étude de ce contexte - technologique, organisationnel mais aussi social - et les réponses des salariés.

Au cours de nos enquêtes, nous avons très vite été confrontée à la difficulté à obtenir une description de l'organisation prescrite et à la nécessité, pour tenter de comprendre le cadre structurant l'activité, de nous appuyer sur les caractéristiques des salariés qui font vivre l'organisation, tout autant que sur les descriptions formelles de leurs tâches. Même si, au départ, elle était plus intuitive que raisonnée, ou du moins si elle s'appuyait plus sur des constats empiriques que sur l'étude de la littérature, cette interrogation sur la notion d'organisation a sous-tendue notre démarche d'investigation. De fait, cette perplexité recouvrait la mise en question de la notion de compétence, à partir de laquelle nous menions notre investigation. Si nous souhaitions comprendre ce qu'était l'organisation du travail, c'était en effet pour connaître les compétences et les savoirs qu'elle nécessitait et auxquels il

⁴⁰Par exemple Bernoux, Motte, Saglio.- *Trois ateliers d'OS*.- Editions ouvrière, 1973. Ou Linhart.- *L'établi*.- Ed. de Minuit, 1978.

⁴¹ Durand.- Analyse du travail et syndicalisme. In CEREQ.- *Les analyses du travail : enjeux et formes*. CEREQ, 1990, p. 69.

fallait, pensions-nous, préparer les employés. Or nous avons parfois l'impression de tourner en rond dans une pratique tautologique, l'organisation se déduisant en partie des compétences des opérateurs, compétences qui elles mêmes étaient supposées se déduire de l'organisation et s'y alimenter. Etant donnée la difficulté à définir l'organisation en dehors des hommes et, par voie de conséquence, la nécessité de prendre en compte la manière dont ils s'investissent dans leur travail pour arriver à définir leurs tâches, quel est le point de départ pertinent et n'y en a-t-il qu'un seul pour aborder la question de la compétence des employés ? Est-ce le dispositif à la fois technique et organisationnel qui, découpant les tâches, structure leur activité ? Ou bien faut-il prendre en compte les voies par lesquelles l'entreprise les incite à mettre d'eux mêmes - ou les empêche de le faire - dans leurs tâches ? Et si l'on décompose cette dernière interrogation, quels sont les éléments qui amènent un travailleur à mettre de lui même dans son travail ? Quelles sont les parts respectives de l'intérêt pour la tâche - ce qui renvoie au domaine de l'organisation - ou des différents moyens par lesquels l'entreprise incite les hommes et codifie leur conduite - ce qui peut renvoyer au domaine de la reconnaissance et de la légitimation - ?

L'entrée par la compétence nous avait placée au coeur de la difficulté à saisir l'organisation du travail puisque, comme nous le montrerons plus loin en apportant quelques précisions sur son usage et sa signification, l'engouement considérable dont la notion est l'objet est bien la traduction des transformations des relations par lesquelles les entreprises effectuent l'appariement entre les hommes et les postes, entre les salariés et l'organisation. Les modes utilisés par les prescripteurs pour dire le travail changent : dans l'organisation taylorienne, le travail était signifié au travailleur sous la forme des prescriptions, dans les nouveaux modes d'organisation, par le terme de compétences, on dit à la fois le travail et le travailleur.

Nous avons souhaité étudier le travail - c'est à dire le rapport entre la situation et le travailleur - en analysant les effets portés, sur l'activité des travailleurs, par des modifications du "contexte prescripteur". Pour ce faire, nous avons tenté d'isoler certaines des dimensions de ce contexte que sa globalité rend difficile à analyser. Nous avons étudié comment les modifications du système technique et de l'organisation découpent différemment l'objet de travail et les effets de ce découpage sur l'activité des travailleurs. Nous avons d'autre part tenté d'appréhender l'influence du

système d'incitation des hommes sur leur activité. Les pratiques et procédés par lesquels l'entreprise influe sur les hommes sont diverses. Nous avons choisi d'isoler quelques actions participant de ce que, avec Zarifian⁴², nous nommons la logique de la compétence, logique dont nous étudierons à la fois la définition et les effets dans notre troisième chapitre. Notre souci est d'étudier comment ce dispositif rencontre ou modèle l'organisation, agit sur l'activité, est une aide à la construction des savoirs et à leur reconnaissance et donc comment il intervient dans la construction des travailleurs dans le travail. L'activité, c'est à dire ce que font les travailleurs quand ils travaillent avec d'autres sur un objet défini par d'autres, sera le moyen d'étudier comment ce double réseau de contraintes ou d'incitations - portées d'une part par les systèmes techniques et d'organisation, d'autre part par le système d'incitation - crée les conditions par lesquelles l'homme se crée dans le travail.

Nous situant dans une approche qui mêle l'étude des rapports sociaux dans le travail et l'attention portée à la relation à la tâche, nous pensons être proche de ce que Montmollin⁴³ nommait de "*l'ethnologie ergonomique*", lorsqu'il appelait à "*quelque chose qui pourrait être comme un mélange de micro-sociologie (pour les interactions) et d'ergonomie cognitive (pour les résolutions de problème)*". Le choix que nous avons fait, dans la rédaction de cette thèse, de dissocier ces deux approches - nous traitons chacun des deux dispositifs dans une partie séparée de ce rapport - peut paraître aller à l'encontre du souci, que nous rappelions au début de ce paragraphe, de ne pas séparer le point de vue technique et celui des rapports sociaux. Ces deux préoccupations ont été présentes dans toute l'analyse des données, et nous avons, autant que possible, tenté de repérer et d'étudier les interactions des deux systèmes. Le choix du plan reflète en partie le cheminement de notre pensée - comme nous allons le montrer plus loin, nous étions au départ surtout guidée par la préoccupation technique - mais il reflète aussi une difficulté plus générale. Comme le dit Sigaut, "*notre esprit est ainsi fait que nous avons du mal à (...) traiter ensemble*"⁴⁴ les deux points de vue. C'est peut-être aussi de cette difficulté conceptuelle que rendent compte les limites du plan que nous avons finalement adopté.

⁴² Zarifian.- L'émergence du modèle de la compétence, in Stankiewicz.- *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*.- Economica, 1988, pp. 77-82.

⁴³ Montmollin.- Les cadres travaillent ils ?- *Le travail humain*, vol 47, 1/84.

⁴⁴ Sigaut, in *Cultures du travail*. p. 73

1.2.3. Le discours des salariés sur leur activité : les compétences et la dynamique de la mobilisation

L'objet de ce travail sera d'étudier comment les employés donnent cohérence aux diverses contraintes et incitations qui, portées par le dispositif de division des tâches et par le dispositif d'incitation des hommes, structurent, délimitent et définissent leur activité. C'est au travers de l'étude de leurs compétences que nous ferons cette analyse.

Comme le notait M. Stroobants⁴⁵, avec le passage de la notion de qualification à celle de compétence on passe d'une approche fonctionnaliste à une approche constructiviste des savoirs du travail. Les approches qui se réfèrent à la qualification considèrent en effet celle-ci comme fonction du savoir manifesté dans la situation de travail. Dans cette conception, si des divergences entre les chercheurs portent sur la définition de la situation de travail ou bien sur l'option de ne prendre en compte que l'acte technique ou au contraire d'élargir l'étude à l'activité cognitive du travailleur, c'est cependant la seule situation objective qui fournit la base de l'analyse. Au contraire les approches qui se réfèrent à la compétence s'appuient sur "*l'idée d'implication subjective dans la connaissance, c'est à dire l'idée que le sujet "habite" littéralement son domaine de connaissance*"⁴⁶. Le savoir n'est plus considéré comme un objet, que possède ou non le travailleur, mais comme une caractéristique du sujet. C'est donc, non plus sur l'analyse des actes techniques, mais sur celle des processus par lesquels se construit mentalement la compétence, que se fonde l'analyse de celle-ci. Stroobants note que, de ce fait, ce sont les travailleurs qui redécoupent les catégories et les critères de codification, les chercheurs s'interdisant même parfois de juger de la pertinence de la réorganisation. Si, avec la logique de la qualification, la focalisation sur la situation de travail avait pu paraître dépouiller les travailleurs de certaines facettes de leurs savoirs, à l'inverse l'approche par les compétences réintroduit les critères fournis par les agents eux-mêmes, d'où, note Stroobants, l'importance que prennent les histoires de vie en matière d'analyse des compétences. Comme l'indique Hillau⁴⁷,

⁴⁵ Stroobants.- "Qualifications - savoirs - compétences": interrogations sur la performance d'une innovation terminologique, in *La Sociologie du travail et la codification du social.- PIRTEM/CNRS/Université de Toulouse Le Mirail*, 1990, t 1. pp. 201-212.

⁴⁶ Stroobants. op. cit. p. 208.

⁴⁷ Hillau. Compétence et sémiologie de l'action, in CEREQ.- *Analyse des contenus d'activité.- CEREQ*, 1987, pp. 101-111.

qui lui aussi pense que le glissement de qualification à compétence manifeste l'élargissement de l'analyse bien au delà de l'activité productive, la compétence ne désigne plus les faits de travail mais la relation d'un individu à son action.

Nous chercherons ici comment les employés, habitant leurs bureaux, habitent leurs domaines de connaissance, et donc vivent leurs compétences. En étudiant ce que les employés disent de leur l'activité, nous tenterons d'élucider quel est leur rapport à l'action. Dire qu'il y a "implication subjective" dans la connaissance renvoie aux processus mystérieux qui président à la mobilisation du sujet, mobilisation dont on a souvent noté l'importance parmi les composantes de la compétence. Nous adopterons comme point de départ la conception de Nuttin⁴⁸ qui fait de la relation entre l'individu et son environnement l'unité de base pour l'étude du comportement, la motivation⁴⁹ ou "*dynamisme du comportement*" étant orientée aussi bien vers le sujet que vers l'objet. Selon Nuttin, la motivation de base, celle qui détermine toutes les autres, pousse le sujet à développer au maximum toutes les capacités dont il dispose et, dans le même temps, à établir les relations les plus larges avec le monde : "*le dynamisme qui pousse l'individu au fonctionnement optimal et à l'auto-développement (mouvement vers le sujet) doit nécessairement l'orienter aussi vers l'autre ou vers l'objet*"⁵⁰. Il montre, en effet, que le contact avec l'extérieur (que ce soit avec un objet ce qui donne lieu aux opérations cognitives, ou avec autrui ce qui s'effectue par le biais des relations sociales) est la voie impérative de croissance du sujet qui "*se développe dans et par ce qu'il fait*"⁵¹. Si l'on admet ce principe, on est légitimé à se demander comment, dans et par le travail, l'homme parvient à satisfaire la double orientation de son dynamisme qui le pousse, à la fois, à accroître ses capacités et à élargir ses relations avec le monde.

⁴⁸ Nuttin.- *Théorie de la motivation humaine*.- PUF, 1980; p. 169.

⁴⁹ Nous ne ferons pas de distinction entre les textes portant sur la motivation et ceux portant sur la mobilisation, notion qui, plus que la première, privilégie l'analyse du processus interne au sujet et laisse ouverte la possibilité de mobiles dont il n'a pas conscience. Quelle que soit notre préférence pour le second terme, nous ne nous attarderons pas plus sur ces distinctions, notre travail portant essentiellement sur l'analyse de ce qui "pèse sur" et non pas sur le travail intérieur par lequel le sujet s'approprie le monde.

⁵⁰ Nuttin. op. cit. p. 169.

⁵¹ Nuttin. op. cit. p. 194.

Pour Dejours également, la mobilisation est naturelle à l'homme, elle ne peut pas être prescrite, mais il est inutile de le faire, puisque spontanément l'homme "*ne peut s'empêcher de mettre en action les ressources de son intelligence et de sa personnalité*"⁵². En revanche on peut entraver la mobilisation, en perturbant la dynamique naturelle qui pousse l'homme à trouver dans le travail le lieu de construction de sa personne. Sur quoi cette dynamique s'appuie-t-elle ? Dans un texte antérieur, étudiant comment le travail contribue à la formation de l'image de soi⁵³, Dejours voit deux composantes à ce qu'il nomme le "*contenu significatif*" du travail. La première renvoie à l'objet de travail et aux possibilités d'investissement symbolique qu'il permet. L'activité de travail "*par les gestes qu'elle implique, par les outils qu'elle met en oeuvre, par les matériaux qu'elle traite par l'atmosphère dans laquelle elle se joue, véhicule des symboles*"⁵⁴. La nature et l'enchaînement de ces symboles se construisent dans un rapport dialectique entre l'activité elle-même et la vie intérieure du sujet : l'objet réel de travail est intériorisé, le travailleur "*injectant du sens*" dans les activités qu'il doit réaliser et dans les actes qu'il accomplit, le sens injecté dépendant tout à la fois de la personnalité du sujet et de la nature des activités. Comme le dit Nuttin "*son oeuvre est l'extension de lui même*". On se trouve là dans le processus psycho-cognitif ou ici psycho-affectif - Dejours indique ainsi que la tâche peut porter un message symbolique pour ou contre quelqu'un - par lequel, dans la fréquentation de son objet de travail, l'homme construit du sens à son action et construit son univers mental.

Mais il existe une autre composante du sens que l'homme donne à son travail : selon les possibilités de perfectionnement, de progression dans un métier, selon le statut social attaché à la fonction ou au poste, le sujet peut donner à la tâche qu'il effectue des significations variées. On aborde là le domaine de la reconnaissance et de la légitimation. En échange de son travail et de son investissement dans le travail, le sujet attend de son entourage une reconnaissance. Celle-ci peut s'exprimer au travers des relations qui, dans le contexte de travail, le lient à son entourage : les

⁵² Dejours.- De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Addendum à *Travail : usure mentale* (à paraître). p. 20.

⁵³ Dejours.- *Travail : usure mentale*.- Le centurion, 1980, pp. 46-51.

⁵⁴ On voit quel effort de transposition est nécessaire pour adapter les termes de cette citation, manifestement imprégnée de l'atmosphère ouvrière, au travail employé ; difficulté que nous avons constamment rencontrée au cours de cette recherche.

jugements de ses pairs, de sa hiérarchie peuvent tenir lieu de légitimation. Mais, plus largement, la reconnaissance attendue est aussi exprimée en terme de légitimation portée par les appareils de gestion de personnel (et non par le seul collectif entourant le travailleur) : progrès en classification, facilités de progression, d'accès à un métier. Se demander pourquoi un individu se mobilise pour effectuer une tâche donnée dans une situation donnée c'est aussi poser la question des représentations qu'il élabore de sa place dans l'entreprise, de ce qui est attendu de lui ou au contraire de ce qui lui est interdit, des bénéfices qu'il peut espérer, ou des risques qu'il peut encourir etc... En somme, c'est s'intéresser au sens que peut prendre son implication ou sa désimplication au regard de la reconnaissance qu'il reçoit ou espère.

La volonté de progresser sur les deux plans - qui pousse l'homme à progresser en maîtrise sur l'objet de travail et en reconnaissance - est au coeur de l'attitude de l'homme au travail. Comme l'indique Dejours *"les règles d'échange des investissements ne se laissent pas découper (...) toute activité contient en fait les deux termes. L'investissement narcissique ne peut se renouveler que grâce à l'investissement objectal et vice versa"*⁵⁵. On ne peut donc séparer ces deux termes qui sont indissociablement liés pour produire le contenu significatif du travail : l'homme cherche à progresser en reconnaissance et il cherche à obtenir cette reconnaissance d'une progression dans la production et dans l'élaboration de son objet de travail. Le travail et la possibilité qu'il donne d'agir sur le réel mobilise le sujet, mais la rétribution symbolique qu'il reçoit de la reconnaissance de son travail donne du sens à ce qui s'accomplit dans le travail.

La notion de compétence s'appuie sur le présupposé de cohérence et en cela elle nous renvoie à la dimension d'identité et aux interrogations sur la construction de la personne par le travail. Selon Montmollin⁵⁶, le concept de compétences, récent en ergonomie, est peu à peu apparu indispensable pour expliquer les conduites des travailleurs en tenant compte du fait qu'ils *"sont des personnes réelles et cohérentes, avec une expérience et une mémoire"*. Le présupposé sous jacent au terme est que la compétence tend *"spontanément à la cohérence"*. Or, nous semble-t-il, ce qui pose question c'est le pourquoi et le comment de la cohérence : pour qu'il y ait compétence

⁵⁵ Dejours.- op. cit. p. 49.

⁵⁶ Montmollin.- *L'intelligence de la tâche*.- Peter lang, 1984, pp. 121-139.

il faut que, au sein de l'intellect des travailleurs, les différents savoirs, savoir-faire, représentations, raisonnements qu'ils ont acquis par le travail ou hors du travail s'organisent de telle façon qu'ils puissent s'actualiser dans l'activité. Par exemple, si l'on considère les différents types de savoirs mis en oeuvre dans l'action⁵⁷, peut-on penser que le travailleur passe d'un registre et d'un mode de savoir à l'autre sans investissement ? Ou bien la volonté, la mobilisation est-elle nécessaire, et dans ce cas, quels sont les éléments qui permettent ou au contraire perturbent la cohérence ? Quelles sont les conditions sociales nécessaires à cette organisation ? Cette préoccupation n'est pas absente chez les ergonomes. Ainsi Montmollin, dans le texte précédemment cité, mentionne que l'une des difficultés auxquelles sont confrontés les ergonomes provient du fait que, volontairement, ils ne prennent pas en compte la dimension des motivations. Evoquant les conditions sociales auxquelles est soumise la constitution de la compétence, il rappelle que l'accès au savoir est lié au pouvoir, et que la compétence ne peut ni ne doit être détachée de la qualification, c'est à dire de la valeur qui lui est socialement attribuée.

La manière dont les travailleurs rendent compte de leur activité et de leur relation avec le "contexte prescripteur" sera pour nous le moyen de rechercher comment ils articulent et combinent les deux dimensions qui interviennent dans la construction du sens qu'ils donnent à leur travail. Nous rechercherons comment dans la situation objective de travail, c'est à dire dans la relation avec l'objet de travail et le système technique qui le définit, les employés mettent en oeuvre des savoirs, injectent du sens à ce qu'ils font et, ce faisant, construisent leur univers mental. Mais nous nous attacherons également à repérer la dynamique sociale qui peut influencer sur leurs compétences, parallèlement aux caractéristiques plus objectives des situations de travail. Les effets d'étiquetage par la classification, les effets d'annonce concernant les perspectives promotionnelles ou au contraire les menaces de redéploiements sont autant d'éléments qui interviennent dans la construction de la compétence puisque, porteurs d'information sur le jugement social de la compétence mise en oeuvre, ils modifient le sens que les employés peuvent attribuer à leur situation de travail.

⁵⁷ Ceux qu'étudie Malglaive - avec qui nous avons mené toute la première partie de ce travail - dans son ouvrage : *Enseigner à des adultes.* - PUF, 1990.

Nous chercherons donc comment la signification qu'ils donnent à la relation avec le contexte prescripteur pris dans son sens le plus large, permet aux employés de s'impliquer dans la connaissance et de se construire en travaillant.

1.2.4. Les limites de notre approche du travail

Dans le découpage de cet objet, nous nous sommes imposée des limites qui, influent forcément sur les résultats que nous avancerons.

Tout d'abord - et malgré la mise en garde de Chenu⁵⁸ qui, en prélude à "*L'archipel des employés*", annonce : "*un impératif : situer les employés dans leur milieu familial*" - nous n'avons pas pris en compte la dimension du "hors travail", ce qui va de pair avec notre parti-pris de ne pas accorder de place particulière au fait que la population que nous étudions est essentiellement féminine. Le fait d'ignorer cette dimension, de même que celle, qui lui est liée, des rapports de sexe dans le travail, nous a sans doute privée d'interrogations qu'il serait fructueux de développer. Ainsi l'analyse des relations hommes/femmes est également souvent présentée comme incontournable pour l'étude de l'identité des employés et de leur relation au travail⁵⁹. Nous avons cependant décidé de ne pas prendre en compte ces deux facteurs.

Le travail des femmes fait l'objet de nombreuses études mais malgré l'importance du tertiaire dans le travail féminin, l'activité des employées est peu présente, même dans les études féministes. Ce désintérêt, qui va de pair avec l'importance accordée à la dimension du hors travail dans les études portant sur les employés, explique peut être en partie le déficit en travaux directement centrés sur le travail employé. Un bon exemple est fourni par la place réduite du tertiaire dans l'ouvrage collectif : le sexe du travail⁶⁰. Dans la partie qui traite les rapports sociaux dans le travail, et où les textes "*s'efforcent de restituer la réalité vivante du travail sous toutes ses formes*", pas une seule contribution ne porte sur le travail des employés.

⁵⁸ Chenu.- *L'archipel des employés*.- INSEE, 1990, p. 9.

⁵⁹ Dans *L'identité au travail* (pp. 165-169), Sainsaulieu laisse entendre qu'il y aurait un modèle féminin de l'investissement au travail, mais il développe surtout cette hypothèse sous l'angle des capacités relationnelles, il est certain que cette interrogation pourrait être étendue à la relation à l'objet de travail par exemple.

⁶⁰ *Le sexe du travail : structures familiales et systèmes productifs*. (ouvrage collectif).- Presses Universitaires de Grenoble., 1984.

C'est seulement dans la partie consacrée à l'intrication des trajectoires familiales et professionnelles - dans laquelle de ce fait la dimension du "hors travail" est importante - qu'on trouve un article consacré aux employées de la Sécurité Sociale.

Nous avons craint en accordant une place prépondérante aux spécificités féminines d'être attirée par la sphère du hors travail et de nous éloigner de ce qui nous préoccupait au premier chef, les oppositions et contraintes dues à la situation de travail. L'ensemble des variables à prendre en compte dans l'étude de ce qui influe sur la construction du sens que les employés donnent à leur travail nous paraissait déjà considérable sans que nous y ajoutions cette préoccupation supplémentaire. Nous avons donc décidé de nous borner à l'espace du travail et de l'entreprise, cependant, lorsque cela nous a semblé indispensable pour expliquer les positions que nous rencontrions parmi les personnes interviewées, nous avons réintroduit cette dimension.

La deuxième limite de notre approche tient à la place que nous avons donnée au collectif. Dans notre travail, "l'autre" - de la position duquel le travailleur est dépendant pour se construire dans le travail - est essentiellement conçu comme traduisant le système - de division des tâches, d'incitation des hommes - qui pèse sur les travailleurs. Dans la conception qui a présidé au début de notre recherche, "l'autre" était la direction de l'entreprise, les politiques qu'elle mène, les logiciels qu'elle met en place plutôt que les collègues ou hiérarchiques. La question des relations avec les autres au sein du collectif n'était pas centrale dans nos préoccupations, elle n'a été intégrée à notre questionnement que progressivement et sous l'influence de notre travail de terrain. En effet, notre méthode - qui reposait en partie sur l'étude des situations problèmes - a fait peu à peu émerger le rôle des collègues et l'importance des relations au sein de l'équipe dans la relation avec le contexte prescripteur. Sous la pression des réactions par lesquelles les équipes s'opposaient ou au contraire cédaient à "l'autre" tel que nous le définissions, un "autre" différent a peu à peu émergé. Nous avons alors intégré à nos préoccupations les stratégies de resserrement des collectifs ou au contraire les effets de leur dissolution. Autant nous revendiquons le choix concernant la non prise en compte de la dimension des rapports de sexe, autant, à l'issue de cette recherche, la conception individualisante des relations de travail que nous avons adoptée nous paraît criticable. Nous reviendrons sur ce point dans notre dernière partie

en présentant les conceptions sous-jacentes à ce choix et ses effets sur nos conclusions.

La troisième limite pose, beaucoup plus fondamentalement, le problème de notre cadre d'analyse. Deux questions s'entremêlent. D'une part, nous avons considéré la situation de travail définie au sein de l'entreprise - par l'organisation des tâches, les méthodes d'incitation des hommes - comme seul élément explicatif du sens que les employés donnent à leur travail. Or, les significations qu'élaborent les travailleurs dépendent également des caractères de la société considérée dans son ensemble et de la place qu'y occupe la classe ou le groupe social auquel ils appartiennent. N'y a-t-il pas lieu de définir la situation de travail de façon plus large et en l'éclairant par des données extérieures à l'entreprise ? Comme le rappelaient Burnier et Tripier⁶¹, "l'acte de travail" n'a pas une existence autonome puisque : *"la situation de travail ne peut rien enseigner si elle n'est pas éclairée par toute une série de variables qui l'expliquent et la contraignent"*.

D'autre part nous avons abordé l'étude de cette situation de travail essentiellement, même si ce n'est pas uniquement, à partir des discours des salariés sur ce qu'ils vivent. L'évolution des systèmes de travail, la perplexité des sociologues concernant la définition de l'organisation, tout cela incite à donner à l'individu et à ses capacités une place centrale dans l'analyse du travail et donc à privilégier une approche subjective des situations de travail. C'est la voie que nous avons empruntée puisque nous avons accordé beaucoup d'importance au "vécu" des employés. Nous avons peut être, de ce fait été amenée à donner trop d'importance aux discours et aux représentations qu'ont les employés de leurs situations et à ne pas assez nous préoccuper de la situation de leurs postes. Il existe une autre approche de l'analyse du travail, aujourd'hui plus négligée, qui consiste à analyser et à situer le poste dans le cadre du procès de travail et des rapports sociaux dont celui ci est la traduction. Dans cette approche plus objective, l'individu qui occupe le poste importe peu, les emplois ont une existence propre, indépendamment des travailleurs qui, eux, s'adaptent étroitement aux postes définis par l'entreprise ou même plus largement par le marché de l'emploi. Cette tradition privilégie l'approche par les "systèmes de travail". A l'issue de ce travail nous pensons qu'une approche de ce type aurait été

⁶¹ Burnier, Tripier.- La division du travail. Colloque de Dourdan I, in *Le travail et sa sociologie*. p. 177.

éclairante en parallèle avec l'approche compréhensive que nous avons adoptée.

La situation de l'emploi et les fortes menaces qui pèsent sur le groupe professionnel des employés peu qualifiés sont venues nous rappeler les limites de notre approche. La crainte du chômage, dont la présence s'est faite de plus en plus pesante au cours de nos enquêtes, montre combien le "vécu" des salariés dépasse les limites de la situation de travail telle que nous la définissons. La peur de l'exclusion joue en effet un rôle considérable dans leurs conduites et dans les significations qu'ils donnent aux situations auxquelles ils sont confrontés : la construction du sens doit prendre obligatoirement en compte le risque du "non-travail" lorsque celui-ci se fait menaçant. Dans notre analyse, nous avons tenté de réintégrer cette dimension, qui s'est imposée avec une force grandissant au cours de nos enquêtes.

2. LA POPULATION ETUDIEE

Nous allons présenter la population d'employés que nous avons étudiée au cours de cette recherche. Sa délimitation s'est faite au départ en tenant compte des exigences de l'action, exigences qui, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, ont déterminé l'ensemble de notre démarche. Nous avons eu pour population de référence celle désignée par les responsables d'entreprise comme "devant être aidée" face aux risques d'exclusion qui la menaçaient. Cependant nous avons essayé de la définir de manière plus rigoureuse en tenant compte, non pas seulement de l'avis portée sur elle par les "managers", mais de critères qui renvoient à l'organisation du groupe des employés.

Nous avons en effet tenté de constituer un groupe présentant une homogénéité au regard de leur objet de travail. Nous avons choisi les propositions d'Halbwachs⁶² pour guider notre analyse du travail employé et tenter de comprendre ce qui s'y jouait. Or les thèses d'Halbwachs, loin de se limiter à des indications permettant l'analyse du travail, visent à la compréhension du sens donné par le travailleur au monde dans lequel il vit. Pour lui, au delà des divergences qui les opposent, les membres des classes moyennes ont pour point commun d'effectuer un travail de même

⁶² Halbwachs.- Les caractéristiques des classes moyennes, in *Classes sociales et morphologie*.- Ed de Minuit, 1972.

type : celui qui s'exerce sur l'homme, sur "*l'humanité matérialisée*". C'est à partir des conséquences de la nature de leur travail sur leur pensée, qu'Halbwachs construit les particularités de la classe que constituent ces personnes travaillant sur "*l'humanité matérialisée*". Comme l'indiquent Monjardet et Benguigui⁶³, pour Halbwachs, il existe une articulation entre un type d'activité et une vision du monde, pour lui c'est par la pratique professionnelle qu'on parvient à l'analyse du social. C'est en nous appuyant sur cette conception qui fait de l'objet de travail la médiation du sens donné au monde que nous avons tenté (mais seulement partiellement réussi, nous l'indiquerons en présentant les contraintes liées à notre démarche) de constituer un petit groupe d'employés ayant des objets de travail similaires.

2.1. Les employés de bureau : quelques éléments statistiques

Nous ne pourrions faire une impasse sur l'interrogation de savoir qui sont les employés, mais ce ne sera pas l'objet de notre travail que de définir la population. Le problème des limites et du découpage du groupe social sera abordé seulement parce qu'il est nécessaire pour comprendre le travail et l'activité du petit groupe que nous avons isolé et que nous allons tenter de définir dans les pages qui suivent.

Délimiter et organiser la catégorie des emplois d'employés est un véritable casse tête : même si l'on élimine l'acception de "salariés" auquel renvoie parfois le terme, toute ambition classificatrice se heurte à l'extrême diversité des emplois regroupés sous cette dénomination : monde de "*l'inommable*"⁶⁴ "magmas"⁶⁵, "*groupe qui n'en est pas un*"⁶⁶. D'emblée ces quelques citations donnent le ton et expriment deux des principales caractéristiques auxquelles se heurte tout travail sur les employés : la diversité de la population et le mépris dans lequel elle est tenue. On pourrait presque dire que la définition des employés est, à soi seule, l'objet de bien des réflexions et des théories tant sont floues les limites externes comme l'organisation interne de la population. Dans la mesure où les employés n'apparaissent pas comme un groupe professionnel délimité et structuré mais comme une masse indifférenciée présentant une faible

⁶³ Monjardet, Benguigui.- Travail et cultures dans l'analyse des classes moyennes, in Aupetit, Benguigui, Bidou et al.- *Classes et catégories sociales*.- Edires, 1985, pp. 141-152.

⁶⁴ Chenu. op. cit. p. p. 16

⁶⁵ Browaeys, Chatelain. - *Les France du travail*.- PUF, 1984, p. 99.

⁶⁶ Dahrendorf.- *Classes et conflits de classe dans la société industrielle*.-Mouton, 1972, p. 53

cohérence, il n'est pas étonnant qu'une part des efforts des chercheurs tendent à délimiter, à classier, à organiser, bref à définir ce groupe qui se définit d'abord par ce qu'il n'est pas.

Éliminons d'abord les interrogations en terme de branches d'activité. Le terme d'employés renvoie spontanément à la notion de tertiaire - les moins qualifiés d'entre eux sont souvent nommés "OS du tertiaire" -, notion elle-même bien confuse puisque Baudelot et Establet parlent de "*notion poubelle*"⁶⁷. Le flou de la notion s'explique d'abord parce que l'on ne sait pas toujours clairement lorsqu'on parle du tertiaire, s'il est fait référence à la branche tertiaire (définie comme produisant des services) ou aux emplois tertiaires (définis comme non directement liés à la production de biens matériels) qui peuvent se trouver disséminés dans d'autres branches professionnelles. Le flou provient d'autre part du fait que les activités tertiaires se définissent par leur caractère hétérogène et résiduel. Comme le montre Braibant⁶⁸ la classification de la comptabilité nationale en trois secteurs a été faite à une époque où le poids de ces secteurs était égal dans le population active. Elle ne correspond plus à la situation actuelle : le secteur tertiaire ayant cru très rapidement, sa diversité est aujourd'hui fort éloignée de l'homogénéité qu'on lui supposait au moment de sa création. Au delà d'une interrogation sur le bien fondé de cette classification, Braibant appelle à l'élaboration de méthodes et concepts nouveaux pour appréhender, du moins statistiquement, les activités tertiaires. La question de la classification et des regroupements de ces activités ne sera que marginale dans notre travail, mais elle ne sera pourtant pas absente. En effet, nous verrons que les politiques s'appuyant sur la notion de compétence posent la question de l'organisation des emplois et des activités tertiaires.

La population que nous étudions est fortement concentrée dans une branche professionnelle (le secteur financier), mais nous nous appuyerons pour la définir, non pas sur le secteur d'activité dans laquelle elle se situe, mais sur le type de tâche qu'elle effectue. Dans le groupe si hétérogène des employés, nous nous proposons d'étudier un sous groupe que l'on pourrait, dans une première étape du travail de définition, nommer les employés de bureau. Mais qu'est ce à dire ? La définition de ce dernier terme pose des problèmes tout aussi redoutables que celui de "tertiaire". Chenu présentant

⁶⁷ Baudelot, Establet, Malemort.- *La petite bourgeoisie en France*.- Maspero, 1981, p. 58.

⁶⁸ Braibant.- *Le tertiaire insaisissable*.- *Economie et statistiques*, n° 146, 1982. pp. 3-17.

les employés de bureau - "employés administratifs dotés de peu de qualification et de peu de responsabilité" - comme le cas typique des employés, celui qui parle aux représentations sociales et qui est donc le plus proche du sens commun note, en même temps, que cette définition présente l'inconvénient d'être peu classante⁶⁹. Nous allons tenter de clarifier les choses en présentant quelques éléments d'information, tant sur les limites que sur la composition de la population des employés et, au sein de celle ci, des employés de bureau⁷⁰.

Jusqu'en 1982 dans les nomenclatures INSEE, les employés sont définis comme "salariés subalternes non manuels". En 1982, la transformation des nomenclatures porte essentiellement sur le deuxième caractère de la définition, à savoir la distinction manuel/non manuel. Le glissement de la frontière, augmente la population et accentue son hétérogénéité : deux nouvelles catégories : les policiers et les personnels de service - sont comptabilisées dans le groupe et le font passer de 4,2 à 5,5 millions, soit environ 25% de la population active occupée. La conception de la position hiérarchique (qui constitue l'autre frontière à partir de laquelle est constitué le groupe) elle n'a pas bougé. Jusqu'en 1982, la population ne comportait que deux sous groupes : employés de commerce et employés de bureau - auxquels étaient rattachés les agents de la fonction publique. Depuis 1982 le sous groupe des employés de bureau est divisé en deux : employés administratifs d'entreprise d'une part et employés civils et agents de service de la fonction publique d'autre part - ce dernier sous groupe comprenant pour moitié environ des emplois non administratifs -. La position subalterne est donc la caractéristique commune de l'ensemble du groupe, le contenu de l'activité présentant au contraire une hétérogénéité certaine.

Le nombre des employés, en augmentation régulière depuis le début du siècle, s'est massivement accru au cours du troisième quart du siècle. Les emplois de bureau, en particulier, ont fortement augmenté puisque leur nombre a été multiplié par 2,3 entre 1954 et 1982. Depuis cette date la croissance des effectifs est ralentie : elle se poursuit toutefois dans la fonction publique alors que dans le secteur privé ou semi public on assiste à un recul du nombre des employés qui va de pair avec un glissement des qualifications vers le haut et une progression des professions

⁶⁹Chenu. op. cit. pp. 13-14.

⁷⁰Tous les chiffres cités sur ce thème sont issus de Chenu. op. cit. pp. 35-37.

intermédiaires. Malgré ce fléchissement, la part des employés de bureau dans l'effectif salarié est importante puisqu'ils représentent aujourd'hui 2,8 millions⁷¹, soit un peu plus de 15% des salariés actifs. La répartition entre les deux sous-groupes actuellement distingués dans les emplois de bureau s'effectuant comme suit : employés administratifs d'entreprise : 1 946 000, employés de la fonction publique occupant des emplois administratifs : environ 900 000.

On voit donc bien, étant donné l'importance et l'hétérogénéité du groupe concerné, que la seule référence à "l'emploi de bureau" est manifestement inopérante pour définir, avec un minimum de précision, la population étudiée ici. Ce travail de délimitation, nous le ferons prioritairement à partir de la description du travail qu'elle effectue. Nous allons donc maintenant indiquer les critères de choix de cette population. Ceux-ci ont été conçus, certes, en fonction de ce que nous pensons être l'organisation interne du groupe : leur présentation nous permettra de situer les emplois que nous analyserons au sein de ce vaste ensemble que forment les employés de bureau et ainsi de repérer quelle place, dans "l'archipel" des employés, occupe "l'île" ou le groupe "d'îles" que nous comptons étudier. Mais nos critères de choix de la population renvoient également aux interrogations précédemment développées concernant les transformations de l'activité et des situations de travail. C'est dire que, dès cette présentation, nous avancerons quelques éléments explicatifs sur la façon particulière dont se jouent ces transformations dans le milieu des employés.

2.2. Les secteurs professionnels étudiés

2.2.1. Le tertiaire financier

Notre étude s'appuie essentiellement sur les secteurs de la banque et de l'assurance, qui apparaissent en effet en quelque sorte archétypaux des évolutions que subissent les emplois de bureau. On peut voir deux raisons à ce statut d'exemplarité qui est celui du tertiaire financier. Tout d'abord le secteur "banque, assurance, holding" est, de tous les secteurs professionnels, celui regroupant la plus forte proportion d'employés, puisque, en 1982, 70% de ses salariés sont des employés⁷². En corollaire, le nombre d'employés

⁷¹Enquête sur l'emploi de l'INSEE, mars 1989.

⁷²Chenu. op. cit. p. 44.

salariés de ce secteur est également important : les seuls emplois techniques de la banque et de l'assurance regroupent plus de 400 000 personnes⁷³. Cette importance numérique se traduit d'ailleurs dans les traitements administratifs, ainsi dans le nouveau répertoire des métiers préparés par l'ANPE, sur les dix-neuf fiches métiers consacrés à la famille "personnel de type administratif", sept sont consacrés à des "métiers" de la banque ou de l'assurance. C'est donc pour la place quantitative qu'il occupe dans l'emploi employé que nous avons sélectionné le secteur financier : on pourrait dire, en reprenant les termes de Chenu, que les employés de banque et d'assurance forment le "*noyau dur*" de ce noyau des employés que sont les employés de bureau.

Mais une autre raison a présidé à notre choix, celle-ci liée, plus qu'à un strict problème de définition, aux circonstances et à ce que nous souhaitions étudier au cours de notre enquête. Nous voulions observer des postes en évolution, or c'est sans doute dans ces secteurs que les évolutions sont le plus faciles à observer. A la fois parce que les transformations y ont été précoces⁷⁴ et qu'il est donc relativement aisé d'y trouver des secteurs dans lesquels un nombre assez important d'employés vit ou vient de vivre des évolutions dans ses situations de travail ; mais aussi parce que le nombre important de personnels concernés par les évolutions a amené, peut-être plus que dans d'autres secteurs où les évolutions ont des conséquences moins lourdes en terme quantitatif, les responsables à lancer de vastes opérations de formation qui les ont, en quelque sorte, désignés aux yeux du public comme des secteurs en évolution.

Le secteur tertiaire financier apparaît donc comme un lieu privilégié pour un travail tel que le nôtre, c'est pourquoi l'essentiel de ce travail s'appuie sur des données recueillies dans des sociétés bancaires et d'assurance.

2.2.2. Un essai de confrontation privé/public

Nous avons adjoint à ces entreprises du tertiaire financier, une administration et une entreprise publique et ceci à des fins de comparaison.

⁷³Chenu. op. cit. p. 40.

⁷⁴Ainsi, tout en mettant en garde contre une analyse de l'évolution des emplois s'appuyant uniquement sur la dimension technique, Verdier signale que, en 1978, le secteur financier, avec 2,3% de la population active possédait 21% du parc informatique. Verdier.- L'informatisation au cœur de l'évolution du tertiaire financier, in Vernières.- *L'emploi du tertiaire*.- Economica, 1985, pp. 92-93.

Lorsque nous avons pris conscience de l'importance du dispositif d'action sur les hommes dans la définition de l'organisation, nous avons pensé que nous ne pouvions faire l'économie d'une analyse renvoyant à la problématique de la bureaucratie, référence quasi obligée dès lors qu'on étudie les employés au travail. Il nous a alors paru pertinent de prendre en compte cette dimension et de tenter de construire une comparaison en adjoignant au premier groupe d'entreprises - constitué sans tenir compte de ce critère - des organisations de type public et présentant des finalités et des structures bien différentes. Cette comparaison, qui semblait utile sur le plan de l'analyse du rôle de l'organisation dans le comportement des employés, paraissait également légitime concernant les caractéristiques sociologiques de la population.

Certes les nomenclatures INSEE distinguent les "employés civils et agents de service de la fonction publique" d'une part et les "employés administratifs d'entreprise" d'autre part. Mais cette distinction est manifestement peu établie : introduite en 1954, elle est abandonnée en 1962 pour être réintroduite en 1982⁷⁵. De plus, les analyses des caractéristiques sociologiques des deux populations ne font pas état de distinctions très tranchées, au contraire, elles montrent de nombreux points de convergence entre employés du public et du privé. Ainsi les études consacrées au positionnement idéologique⁷⁶ montrent que, alors même que les thèses néo-libérales construisent une opposition entre secteur public et secteur privé, supposés devenir des univers incompatibles par leur mode de vie comme par leurs opinions, dans la réalité (du moins celle des univers de pensée), s'il existe bien des mondes opposés la frontière ne passe pas entre public et privé mais entre cadres et employés. En ce qui concerne la description de l'activité, certes les fiches métiers de l'ANPE distinguent clairement les familles de métiers publics et privés, mais peut-être faut-il y voir les conséquences du mode d'accès à l'emploi plutôt qu'une distinction concernant le contenu de l'emploi lui-même. Hypothèse que confirmerait Chenu⁷⁷, lorsqu'il affirme que, si l'opposition entre les deux secteurs existe, elle se manifeste plus dans les rapports au marché de l'emploi et, à un

⁷⁵ Chenu. op. cit. p. 25.

⁷⁶ Nous nous appuyons sur Bodiguel et Rouban.- *Le fonctionnaire détrôné*.- Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1991, pp. 25-28. Les auteurs traitent ici de données, recueillies en 1989 par l'Observatoire Inter-régional du Politique, et concernant les attitudes et comportements socio-politiques des salariés des secteurs publics et privés.

⁷⁷ Chenu.-op. cit. p. 86.

moindre degré dans les politiques de gestion des hommes, que dans les situations de travail.

Sur le plan enfin des positions statutaires, une différence existe mais qui ne doit pas être sur-estimée. Ainsi Chenu⁷⁸ affirme que les employés de banque et d'assurance - qui constituent l'aristocratie des administratifs d'entreprise - sont, au plan du statut et des salaires, plus proches des fonctionnaires que du reste de la catégorie à laquelle ils appartiennent. Singly, Thelot⁷⁹ montrent que, si les employés administratifs de l'Etat gagnent un peu moins que ceux du privé, les employés du secteur public, eux, gagnent plus que ceux du privé et donc que ceux de la Fonction Publique. La crise économique a vu un léger accroissement des différences salariales entre public et privé qui s'est accompagné d'une détérioration de la position des employés du privé en ce qui concerne la sécurité de l'emploi. Enfin, pour les déroulements de carrière, les différences sont également minimales. Singly et Thelot proposent, pour pallier la difficulté à prendre en compte l'ensemble des variables potentiellement explicatives, d'examiner "l'effet pur" de l'ancienneté, toutes choses étant considérées égales par ailleurs : il apparaît légèrement supérieur pour les femmes dans le privé que dans le public et égal pour les hommes.

L'ensemble de ces informations ne fait donc pas apparaître de différences massives. Etant donné notre souhait de comprendre l'influence des dispositifs de gestion des hommes sur la définition de l'organisation et sur l'activité, nous avons décidé d'adjoindre aux entreprises du tertiaire financier des administrations choisies selon les critères que nous adoptons pour ces entreprises - travail en évolution, action de mobilisation de la compétence -.

Bien que cette partie de notre recherche ait coïncidé avec le lancement de l'opération dite "Renouveau du Service Public", il ne nous est pas apparu, au moment où nous avons cherché des terrains d'enquête, que le secteur public se soit avancé avec rapidité dans l'opération. Si des réflexions étaient en cours, les transformations véritables au niveau du travail des employés semblaient bien minces. Par ailleurs nous n'avons pas pu nous appuyer sur les relais qu'avaient représentés les organisations professionnelles dans

⁷⁸ Chenu. op. cit. p. 52.

⁷⁹ Singly, Thelot.- *Gens du privé, gens du public. La grande différence.*- Dunod, 1988, pp. 83-92.

le secteur financier⁸⁰. Bref nous avons été confrontée à un monde clos et paraissant encore fortement immobile. C'est dire que nous n'avons pu véritablement sélectionner les deux organisations où nous avons enquêté et qui présentaient toutes deux, à des titres différents, des caractéristiques rendant la comparaison avec les entreprises privées, sinon impossible, du moins difficile. La première des deux (F2)⁸¹ ne répondait que partiellement à notre exigence de départ. Nous souhaitions en effet, nous l'avons vu, faire de l'objet de travail et de la relation à celui-ci un élément central de notre analyse de la situation de travail, ce qui exigeait que nous puissions trouver une cohérence entre les diverses situations et les divers objets de travail propres aux employés que nous nous proposons d'étudier. L'une des deux définitions du travail des employés - dont nous expliciterons plus loin les attendus - comme travail sur "*l'humain matérialisé*" s'est trouvé convenir parfaitement aux familles de postes que nous avons isolés dans cette organisation, en revanche l'autre définition ne pouvait leur être appliquée aisément. Un travail plus approfondi aurait été nécessaire, travail que nous n'avons pas eu les moyens de mener.

Cette difficulté n'existait pas dans l'autre société (F1) qui présentait l'avantage d'une comparaison aisée avec le secteur de l'assurance : cette entreprise publique de transport étant son propre assureur, nous avons travaillé dans le service ayant en charge le traitement juridique des accidents, service qui présentait des similitudes fortes avec les emplois d'assurance précédemment étudiés. Le fait que l'entreprise ne fasse pas partie du secteur tertiaire, représentait un biais, mais en même temps cette dernière caractéristique nous paraissait intéressante dans la mesure où une part non négligeable des employés sont répartis dans diverses branches du secondaire⁸². On peut d'ailleurs voir dans cette structure éclatée de la population des employés l'une des sources de la difficulté souvent signalée⁸³ qu'ont les employés à se constituer une identité professionnelle, la référence identitaire étant tantôt le client, tantôt l'entreprise, tantôt la branche professionnelle ou le service public. Ce manque de cohésion du groupe sur ce point pourrait bien traduire des positions différenciées par rapport à la fonction centrale de l'entreprise. Cette dispersion, ne permettant

⁸⁰Les deux services que nous avons contactés n'ont pu nous donner qu'une vision fort bureaucratique et assez pessimiste de l'opération

⁸¹ On en trouvera en annexe 1 un tableau des entreprises dans lesquelles nous avons enquêté.

⁸² En 82, 12,9% des salariés de l'industrie sont des employés. Chenu. op. cit. pp. 43.

⁸³Par exemple Strobel. op. cit. p. 7.

pas aux employés de se constituer comme groupe défini, peut contribuer à ce qui apparaît comme une caractéristique du groupe : leur faible niveau d'identité collective. Nous avons donc pensé qu'il pouvait être intéressant, malgré le biais introduit par cette particularité, de conserver ce terrain.

2.3. Pour caractériser les postes étudiés

2.3.1. Des postes aux frontières de la technique

C'est la place qu'ils occupent dans le procès de travail qui a guidé la sélection du groupe de postes que nous avons étudiés : nous avons choisi des employés aux frontières de la technique - nous reviendrons longuement ultérieurement sur la définition de la technicité dans le travail employé - . Les modes d'organisation qui ont prévalu dans le tertiaire ont entraîné une distinction entre des emplois de manipulation de l'information et des emplois de traitement de l'information. Ainsi le nouveau répertoire ANPE distingue, au sein des personnels de type administratif, d'une part une sous-famille "personnel des banques, assurances, immobiliers" constituée de personnels qui traitent et gèrent le contenu de l'information et d'autre part une sous-famille "transcription de l'information" constituée de ceux qui saisissent (sur machine classique ou ordinateur) des informations qu'ils ne traitent pas. Ces derniers n'ont pas accès au contenu de l'information qu'ils se bornent à manipuler, presque physiquement. Ils font certes partie du personnel de banque ou d'assurance mais la technique propre à ces deux professions leur est étrangère.

Dans de nombreuses sociétés se produisent des évolutions de divers ordres (restructuration, introduction d'outils informatiques, décentralisation) qui entraînent des transformations de l'organisation du travail et des glissements de personnels, parfois brutaux, parfois progressifs par ajustements touchant successivement de petites quantités d'individus. Qu'ils soient mutés dans d'autres services ou qu'ils restent dans leur service en réorganisation, les employés autrefois voués à la "transcription de l'information" voient alors se transformer leur activité avec une prise en charge de l'acte technique. Ce sont les conditions et les conséquences de ce glissement que nous avons voulu observer.

Nous avons donc ciblé la population étudiée comme suit : des employés peu qualifiés mais intervenant sur l'acte technique courant. Parmi eux nous avons rencontré aussi bien des employés déjà en fonction - mais qui voient s'élargir la dimension technique de leur activité - que des employés autrefois totalement éloignés du traitement technique de l'information et qui commencent à y avoir accès. En somme nous avons admis le constat - nous le justifierons dans notre deuxième partie - que l'une des transformations du tertiaire consistait en la recomposition, sur un certain type de poste, de tâches, certaines techniques d'autres non, autrefois réparties entre différentes personnes. Ce sont les situations de travail des employés affectés sur ces postes - ou plutôt c'est la mise en place de ce type de postes - que nous avons voulu étudier.

Etant donné notre souci de prendre en compte la nature de la relation à l'objet de travail, nous avons tenté de constituer des familles de postes présentant une homogénéité en ce domaine. Cela n'a pas été sans difficulté étant donné la multiplicité des catégories dans lesquelles les nomenclatures des entreprises répartissent les employés⁸⁴. A l'issue de ce travail nous considérons que nous avons étudié trois groupes de postes : les employés des services centraux (de banque ou d'assurance), les employés gestionnaires de dossiers d'assurance et les guichetiers de banque. Les employés de codification de l'entreprise F2 constituent une dernière famille, pour laquelle, comme nous venons de l'indiquer, nous n'avons pas réellement effectué le travail d'analyse de l'objet de travail. Précisons que nous avons éliminé deux grandes catégories d'employés : les secrétaires et les comptables, c'est-à-dire ceux qui peuvent se définir par rapport à un métier transversal au secteur professionnel. Nous avons voulu nous borner à étudier ceux qui ne peuvent se définir que par rapport à leur branche professionnelle sans toutefois pouvoir avec certitude s'identifier à elle : les personnages du banquier, de l'assureur, du statisticien ne sont sans doute pas des objets d'identification aisés pour des employés de ces diverses branches.

Pour des populations d'employés, le changement est difficile à cerner puisque - à la différence du travail ouvrier pour lequel les modifications techniques et d'organisation engendrent des évolutions brutales de

⁸⁴ La première société à laquelle nous avons demandé une présentation des postes d'employés peu qualifiés nous a fourni une liste de dix huit postes.

l'activité -, on peut rarement parler d'avant et d'après dans les organisations du tertiaire. Certes, l'introduction de systèmes d'informatique intégrée peut provoquer des transformations considérables - nous avons observé un exemple de ce type au cours de cette recherche - mais, dans la majorité des cas, les évolutions se font dans la durée, logiciels après logiciels ou bien poste après poste, sans que la rupture soit clairement ressentie au niveau du collectif de travail comme dans la conscience des individus. C'est principalement à partir de la reconstitution des situations de travail antérieures avec l'aide des souvenirs des travailleurs les plus anciens qu'on peut mesurer le chemin parcouru, parfois considérable. Comment, dans ce cas, dire que les situations professionnelles sont en train de se transformer ou viennent de l'être ? A cette première difficulté s'ajoute le fait que le changement se remarque également par son absence d'uniformité. Certains progressant plus vite que d'autres, se saisissant mieux des opportunités, on peut, dans certaines équipes, voir des différences importantes entre les employés. Dans ce cas, comme nous le disions plus haut, c'est la compétence du salarié qui fait son poste (et donc l'organisation). Nous indiquerons, lorsque nous présenterons notre démarche d'enquête comment nous avons pris ces difficultés en compte.

2.3.2. L'enjeu des transformations

Nous avons choisi cette catégorie d'employés parce qu'ils nous paraissent susceptibles de fournir des informations éclairantes pour la compréhension du monde employé et de son évolution. C'est la catégorie immédiatement désignée comme devant subir les contrecoups des transformations de l'organisation du travail. Dans le discours des responsables, pour faire face aux situations de travail découlant des nouvelles formes d'organisation, ces personnels, qui se comportent encore comme des exécutants passifs, doivent apprendre l'autonomie, la responsabilité, l'initiative, bref l'ensemble de leur attitude au travail est supposée se transformer. Lorsqu'on tente de référer à des exigences précises et à des situations concrètes, ce que recouvrent ces termes vagues, on constate que les transformations touchent le rapport que doivent entretenir les employés d'une part à la technique, d'autre part au pouvoir et à l'autorité. Notons d'ailleurs qu'il s'agit là de deux dimensions fondamentales dès lors qu'on s'intéresse à l'attitude au

travail. Mills par exemple⁸⁵ voit dans le pouvoir hiérarchique sur les autres et le pouvoir technique sur le contenu du travail deux des quatre facteurs qui influent sur l'attitude au travail. Dans la mesure où ces deux dimensions seront sous-jacentes à l'ensemble de ce travail, il est nécessaire de s'attarder sur ce que nous entendons par pouvoir technique et pouvoir hiérarchique et surtout sur la manière particulière dont ces deux types de pouvoir se vivent pour les employés.

Comment se pose, dans le travail des employés la question de la technique ? Pour analyser le travail de bureau, le critère dominant est généralement le caractère procédural ou non procédural de l'activité, puisqu'on distingue classiquement les tâches selon qu'elles impliquent seulement l'exécution d'une procédure ou au contraire qu'elle visent à la réalisation d'objectifs. Le niveau d'autonomie par rapport aux procédures est ainsi un des critères permettant d'ordonner le groupe des employés qui, même sur le contenu du travail, apparaît donc bien hétérogène. A ce positionnement par rapport aux procédures, on peut ajouter⁸⁶ le fait qu'un produit visible soit ou non réalisé par l'employé. En combinant ces deux dimensions il aboutit ainsi à distinguer le travail "*quasi manufacturier*" qui fournit un produit tangible en s'appuyant sur des procédures rigides et le travail impliquant de l'autonomie et aboutissant à la réalisation, non pas d'un produit tangible, mais d'un service. Il indique que les employés se répartissent en continuum entre ces deux extrêmes. En choisissant cette population nous avons voulu observer le passage, au sein de ce continuum, d'un type de travail quasi manufacturier à un autre impliquant plus d'autonomie. Ce faisant nous avons souhaité étudier une population au moment où elle voyait s'élargir, même si c'est modestement, son pouvoir sur le contenu de son travail. Ce changement nous paraissait particulièrement important du fait de la signification très particulière que peut prendre le "pouvoir d'ordre technique" dans un travail d'employé.

Nous nous appuierons, pour élucider cette signification, sur l'analyse que fait Halbwachs⁸⁷ de l'activité technique, en quoi il voit la caractéristique de

⁸⁵Mills.- *Les cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines.*- Maspero, 1966, pp. 263-266.

⁸⁶Wibouw et Bernier.- *Productivité et travail de bureau : une analyse critique*, in Larocque et al.- *Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail.*- Presses Universitaires de Québec, 1987, p. 137.

⁸⁷Halbwachs. op. cit. pp. 104-105

toutes les catégories sociales groupées sous le nom de "classe moyenne". Pour lui la technique, c'est à dire le "*corps de préceptes et de règles qui sont préparés de façon à pouvoir s'appliquer d'une manière uniforme à la généralité des cas*", est une forme subordonnée de la fonction. La technique permet l'efficacité de la fonction, le respect des prescriptions étant le gage de la réussite de l'opération, ainsi le fait, pour un banquier, de ne pas prêter au taux légal engendre une opération nulle, "*fâcheuse*" ou un échec. Mais, pour Halbwachs, au delà de cet aspect purement fonctionnel, la technique participe de l'ordre social puisque c'est par elle que se maintient la cohésion de la société. Pour que la règle garde l'autorité qui doit être la sienne (et qui permet à la fonction de s'exercer), il faut en effet qu'elle s'applique à tous et en toutes circonstances, ce qui suppose que la réalité soit conçue comme "*à la fois immobile et uniforme*". Si l'on admettait le fait que la vie change, que tout n'est pas uniforme, bref si l'on acceptait le modifier les règles selon les situations, elles perdraient toute autorité. L'apparence d'objectivité de ce qui malgré tout est une loi sociale, est donc la condition indispensable à un fonctionnement ordonné du corps social.

Du fait de sa sortie du travail quasi manufacturier, la population que nous étudierons voit se transformer le type de relation qu'elle entretient avec les règles, les préceptes, les procédures, bref avec l'ensemble de ce à travers quoi lui est signifié la prescription. Ce faisant est en jeu la relation que les employés peuvent entretenir avec la fonction se trouvant à l'origine des prescriptions. Il nous semble que trop souvent, - et c'est particulièrement vrai en ce qui concerne les pratiques des services formation - les approches du travail des employés privilégient la relation aux procédures et aux règles sans que ce qui est à l'origine de ces règles soit même évoqué. Ce faisant on passe à côté de la question fondamentale que laisse entrevoir la thèse d'Halbwachs. S'il est vrai que la fonction a de l'autorité parce que les règles et les procédures la masquent, y compris aux yeux de l'employé qui la fait vivre en appliquant automatiquement les procédures, on voit l'enjeu que portent les transformations du travail. Lorsque le travail des employés cesse d'être totalement guidé par les procédures, alors ils entrevoient la fonction à l'œuvre derrière les procédures et masquée auparavant dans le travail "quasi manufacturier". Peut-être ce nouveau mode de relation avec les règles les confronte-t-il à des difficultés d'ordre cognitifs mais n'y a-t-il pas là aussi une transformation radicale de leur place et de leur rôle ? En somme un employé doit-il comprendre et maîtriser intellectuellement le processus qui

régit les règles qu'il applique ? Ou bien cette compréhension va-t-elle à l'encontre de ce qui fonde l'efficacité de la technique ?

Le deuxième point de vue sous lequel on peut envisager la question de l'évolution des situations de travail de la population que nous allons étudier concerne sa position hiérarchique, c'est à dire le type de pouvoir sur les autres qui lui est dévolu. Un employé, selon la définition communément admise, est un exécutant, il n'a pas de fonction hiérarchique d'encadrement ; c'est d'ailleurs la position subalterne qui classe, au premier chef, dans le groupe des employés. Dans la réalité des services, les distinctions sont beaucoup plus confuses. Les gradés de la banque et de l'assurance, les contrôleurs à F2 - qui tous sont classés dans les professions "intermédiaires" dans les catégories socio-professionnelles - ont bien souvent un type de tâches et un niveau de responsabilité fort peu différents de ceux qui, par leur classification, apparaissent comme "employés". A l'inverse, nombre de personnes ayant la classification d'employés font fonction de gradés, parfois officieusement, parfois tout à fait officiellement. On le voit, il est fort difficile de s'appuyer sur des critères objectifs tels que les classifications et les grades pour déterminer avec précision le niveau de pouvoir hiérarchique. Plusieurs raisons peuvent être avancées à ce constat.

Chenu⁸⁸, analysant les difficultés à s'appuyer actuellement sur la classification pour repérer le niveau hiérarchique et le niveau de compétences exigés dans le poste, y voit, pour partie, un effet de la dégradation du système de correspondance entre niveaux de formation et classification. Ce système, mis en place dans les négociations des années trente et quarante, a progressivement perdu de sa cohérence sous la pression sociale et les revendications salariales qui ont entraîné des glissements de classification. De ce fait, la connexion entre progression en terme de classification et évolution du contenu du travail apparaît souvent fort lâche. Chenu constate d'ailleurs que, avec les années, pour les ouvriers et les employés la référence aux compétences nécessaires dans les situations de travail s'est faite plus rare dans les modes de codification des emplois. Tout ceci explique que, pour constituer notre échantillon d'employés, nous ne nous soyons pas appuyée sur le critère de la classification⁸⁹, - encore que

⁸⁸ Chenu. op. cit. p. 22.

⁸⁹ Pitrou fait état de la même difficulté dans une étude sur les employés de banque et des PTT. Pitrou, Guelaud.- *Les relations entre les situations de travail et la vie hors travail. Le cas des employés de banque et des PTT.*- LEST, 1986.

nous nous en soyons toujours informée au cours de l'entretien - mais sur la description du poste faite par la hiérarchie.

Cependant une autre raison vient se surajouter à la précédente pour rendre difficile l'appréhension du niveau exact de responsabilité hiérarchique d'un poste. Si l'on s'en tient, pour définir ce niveau, à l'existence de fonction d'encadrement - donc à un pouvoir explicitement désigné sur les autres -, la difficulté semble inexistante. Mais si l'on prend en compte d'autres facteurs (par exemple la possibilité de prendre des décisions qui influent sur l'activité des autres membres de l'équipe) il devient moins aisé de déterminer à quel niveau se situe la personne. Si, enfin on se trouve confronté, comme cela a été notre cas, à des modes d'organisation dans lesquels la fonction d'encadrement est, du moins pour les échelons intermédiaires, remplacée par une fonction "d'animation", sans pouvoir hiérarchique officiel, le problème devient encore plus complexe. Il trouve son explication dans les modes d'organisation propres aux sociétés de type bureaucratique. Comme le montre Dahrendorf⁹⁰, à la différence des organisations industrielles constituées de façon dichotomique avec des lignes de partage claires, les organisations bureaucratiques fonctionnent, elles, sur le mode du continuum en ce qui concerne l'autorité aussi bien que les compétences. S'appuyant principalement sur Weber, il expose comment, dans ces organisations, la "*socialisation des relations d'autorité*" engendre une division du travail dans l'exercice de l'autorité, analogue à la division technique dans les organisations industrielles. Au bout du compte, dit Dahrendorf, personne n'exerce d'autorité et pourtant l'autorité est exercée.

La population que nous avons étudiée était en train d'entrer dans cette problématique à l'écart de laquelle on pourrait dire qu'elle se trouvait jusqu'alors. Par leur fonction la grande majorité des personnes que nous avons rencontrées étaient employés au sens des codes socio-professionnels, c'est-à-dire en position de subordination. Cependant, l'évolution des modes d'organisation commençaient à les entraîner dans ce processus d'exercice de l'autorité et c'est en partie pour cette raison que nous les avons retenus.

⁹⁰Dahrendorf. op. cit. pp. 299-301.

Pour résumer l'ensemble de ce qui précède, nous dirons que notre objectif au cours de cette recherche a été de repérer comment le travail est un lieu de fabrication, d'organisation et de valorisation⁹¹ de la compétence. Notre objet de recherche a été la manière dont le salarié, confronté aux contraintes et incitations du contexte prescripteur et assumant son double désir - d'une part de se réaliser dans la construction de ce qu'il fait et dans les savoirs qu'il y acquiert et d'autre part d'être reconnu par les autres -, se construit en construisant sa compétence.

Pour la population d'employés que nous avons choisie, la question de la construction de la compétence dans l'activité s'organise autour de la relation qu'entretient l'employé avec la technique d'une part, avec l'autorité et le pouvoir d'autre part. C'est donc particulièrement autour de ces deux questions que, tout au long de ce travail, seront abordées les indications, contraintes et incitations fournies par le contexte prescripteur, de même que l'analyse des significations que les employés donnent à ce qu'ils vivent.

3. LA DEMARCHE DE RECHERCHE

3.1. Le contexte de notre recherche : entre l'action et la connaissance

3.1.1. Une recherche au service de la formation

Les recherches sur lesquelles s'appuie cette thèse se sont déroulées en relation très étroite avec notre activité professionnelle. Dans la mesure où l'intrication de la recherche et de l'action a largement pesé sur la délimitation de notre objet et sur nos méthodes d'investigation, il nous paraît indispensable de présenter le centre dans lequel nous travaillions au moment de l'élaboration de la recherche et les activités en relation avec lesquelles elle a été conduite.

Le C2F (Centre de Formation de Formateurs), créé en 1972 par le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) a eu pour point de départ la volonté de participer à la création de ce qui, du fait de la loi de 1971 sur la Formation Continue, paraissait appelé à devenir une profession "la

⁹¹ les termes positifs que nous choisissons ici ne préjugent pas de nos conclusions finales : dans ce texte, il sera également question de désorganisation et de dévalorisation des compétences.

formation des adultes". Le centre s'est constitué autour d'un cycle de formation de formateurs préparant à un diplôme du CNAM. Au fil des années, des activités diverses se sont ajoutées à cette mission centrale qui est restée, sinon fédératrice des activités du centre, du moins marquée d'une valeur symbolique qui pouvait jouer un rôle unificateur. Parmi ces activités, nous ne retiendrons que celles concernant directement la recherche présentée ici.

Une activité d'étude tout d'abord dans laquelle nous nous situons. Celle-ci a toujours entretenu des liens étroits avec l'action, puisque la spécificité dont se réclamait le C2F était de "lier l'action et la réflexion". Les études menées par le centre avaient pour ambition d'avoir pour point de départ et pour point d'arrivée les formations dispensées au C2F : dans l'idéal, les sujets de recherche devaient provenir des interrogations des formateurs, les conclusions des études devaient pouvoir être utilisées dans les formations. Cette position de principe a naturellement souffert de nombreuses exceptions, mais les études que nous utilisons ici nous semblent avoir été exemplaires de ce modèle qui était alors la référence du centre. C'est à dire que les nécessités de l'action - celle ci étant envisagée au travers de l'angle "formation" - étaient largement surdéterminantes de notre pratique. En ce sens notre recherche nous paraît révélatrice des qualités et des vices de cette démarche, ce qui justifie que nous nous attardions quelque peu sur sa spécificité.

Dans notre cas, le point de départ de la recherche a été une demande du service des "enseignements d'expression" du C2F. A l'origine destinés à soutenir les étudiants inscrits dans les cursus de formation du CNAM, en leur fournissant une aide portant sur les méthodes d'expression et de communication, les enseignements d'expression du C2F se sont peu à peu tournés vers les salariés d'entreprise. En parallèle avec le maintien des activités de promotion sociale, des stages ont été proposés dans les "catalogues" de Formation Continue du CNAM et les demandes de dispositifs de formation (de type formation générale destinée à préparer des publics peu qualifiés aux mutations des entreprises) ont commencé à parvenir au C2F. Certainement du fait de l'offre de formation traditionnelle du CNAM (Bac et post Bac) les commandes ont essentiellement concerné des populations du secteur tertiaire, dont le niveau est, beaucoup plus que dans l'industrie, proche de celui des publics habituels du CNAM. Les demandes répétées en provenance du secteur tertiaire financier, les propos

alarmistes des responsables d'entreprise concernant les risques qu'encouraient ces personnels en l'absence d'une aide appropriée et enfin l'incapacité où se trouvaient ces mêmes responsables d'indiquer clairement aux formateurs du C2F les évolutions qu'allaient subir les employés ont impulsé cette recherche. L'objectif en était de fournir matériaux et réflexions permettant d'améliorer les formations destinées à élever les compétences des employés peu qualifiés.

Dans la mesure où nous souhaitions ne pas rester enfermée dans les problématiques immédiates de l'action, nous avons décidé de monter une étude sur ce sujet, c'est pourquoi nous nous sommes tournée vers le Ministère de la Recherche qui nous apparaissait comme l'instance propre à nous appuyer financièrement et à nous pousser à une démarche plus scientifique. Or on notera que les objectifs très opérationnels que nous venons d'évoquer se sont trouvés renforcés par les modes de financement du Programme Mobilisateur sur lequel nous avons été alors orientée. En effet les contraintes portées par le Programme sont venu renforcer les incitations du centre où nous travaillions pour donner à la recherche une dimension proche de la recherche-action. Les montages partenariaux avec les entreprises auxquels nous avons été poussés se sont faits, étant donné les savoir-faire particulier du centre, dans une perspective d'action.

3.1.2. Une démarche liée à la commande des entreprises

Nous utiliserons ici les données recueillies dans deux études, organisées toutes deux dans le cadre du Ministère de la Recherche et de la Technologie (MRT). Avant de présenter les objets et méthodes propres à chacune d'elles, nous jugeons utile de nous attarder sur les modes de financements que nous avons adoptés en réponse aux contraintes du MRT et qui nous ont amenée à rechercher une implication financière des entreprises.

Le lien financier avec les entreprises a été différent dans ces deux études. La première - qui s'est déroulée dans huit entreprises - était en partie financée par trois entreprises dont l'implication dans l'étude était la suivante. L'une d'entre elles finançait l'étude mais ne nous avait pas donné la possibilité d'enquêter chez elle ; elle nous a cependant facilité les contacts avec formateurs et responsables d'un important dispositif de formation qualifiant destiné à la population que nous étudions et mis au point quelques mois auparavant. Nous l'évoquerons dans le courant de ce texte.

Malgré notre intérêt, il ne nous a pas été possible de rencontrer d'employés de cette société. Les deux autres entreprises (B4 et A1)⁹² finançaient l'étude tout en étant terrain d'enquête. L'implication de A1 dans la recherche a été très forte, en effet les responsables formation avaient souhaité avoir des retombées plus rapides et plus immédiates que le rapport de synthèse. Ils nous ont donc demandé de leur remettre, à l'issue de l'investigation menée dans l'entreprise, un rapport spécifique sur l'évolution des postes des employés peu qualifiés ainsi qu'une proposition de formation leur étant destinée. Cette proposition, qui a été agréée par les responsables de l'entreprise, a servi de base à une formation, menée par le C2F, qui s'est déroulée en parallèle avec la recherche.

Les matériaux recueillis lors de l'enquête ont été investis dans la formation. Pour faciliter leur réutilisation, la formatrice du C2F responsable de ce secteur a mené l'enquête en parallèle avec nous. Nous avons, en retour, été largement associée à la préparation et au déroulement de la formation, puisque nous l'avons accompagnée tout au long de la démarche en participant tant aux réunions pédagogiques qu'aux rencontres institutionnelles avec les responsables de l'entreprise. Tous les enseignements de la formation ont ainsi alimenté notre étude.

Pour la deuxième étude également financée par le MRT et des entreprises, nous avons tiré parti des enseignements de la première. Le premier enseignement était la difficulté que nous avons rencontrée à assumer une situation dans laquelle une entreprise, sans ouvrir elle-même ses portes aux enquêteurs, finance une étude qui se déroule dans des entreprises de la même profession. Celles-ci, qui se vivent en concurrence avec elle, peuvent fort légitimement se sentir utilisées voire espionnées ; ce qui nous avait causé quelques difficultés au moment où nous négocions les terrains d'enquête dans les entreprises non financeuses. Le second enseignement était la plus grande facilité à mener l'enquête dès lors que l'entreprise était directement intéressée à ses résultats, c'est à dire dès lors qu'elle en attendait des retombées plus rapides et surtout correspondant mieux qu'un rapport de synthèse à ses propres interrogations. Enfin la proximité où nous nous sentions, à ce moment de notre travail, avec la sociologie des organisations nous a poussée à choisir un mode de relations avec les entreprises proche de

⁹²On trouvera, en annexe 1, un tableau synthétique des entreprises dans lesquelles nous avons mené notre enquête.

l'intervention, ce qui devait nous fournir un bon éclairage des jeux d'acteurs au sein de l'entreprise.

Nous avons donc adopté une démarche différente pour la deuxième étude qui ne s'est déroulée que dans trois entreprises : toutes trois ont été (en parallèle avec le MRT) co-financeuses de la recherche. Leur participation a consisté en la commande d'un audit : tout en veillant à rester dans le cadre de la proposition faite au MRT, nous avons, pour chacune d'elles, négocié un sujet particulier (nous en rendrons compte plus loin) en fonction de sa situation et de ses besoins. C'est dire que, même si c'est de façon différente dans les deux études, la demande des entreprises et les nécessités de l'action ont joué un rôle fort dans la démarche et dans la problématique.

3.2. Deux études liées à l'action

Tout en ayant, toutes deux, la population d'employés peu qualifiés comme population de référence, l'objectif et l'objet des deux études présentent des différences notables.

3.2.1. Première étude : l'analyse des situations de travail

• L'objectif

La première étude visait directement à alimenter les formations du C2F. Elle se donnait pour but de définir les compétences nécessaires aux employés dans les nouvelles organisations du travail. Il s'agissait donc de fournir des informations sur les deux points suivants : quelles sont les compétences attendues des employés dans les nouvelles formes d'organisation du travail, quelles sont les difficultés rencontrées par les employés pour faire face aux situations de travail et aux tâches qui sont les leurs dans ces nouvelles formes d'organisation. Nous l'avons menée en collaboration avec G. Malglaive qui a abordé la question de l'évolution des compétences sous l'angle cognitif tandis que nous tentions d'étudier les mesures d'accompagnement du changement mises en oeuvre dans les organisations⁹³.

⁹³Dugué, Malglaive.- *Les employés face au changement. Transformation du travail et acquisition des compétences dans le tertiaire financier.*- CNAM, 1990.

• Les terrains d'investigation

Nous avons mené l'enquête dans huit sociétés. Dans la mesure où nous souhaitions prendre en compte l'accompagnement et l'aide fournie par l'entreprise aux évolutions du travail, les critères de choix des entreprises reposaient sur le type d'organisation, - du système encore très proche du fonctionnement bureaucratique au management participatif - , auquel nous pensions, a priori, pouvoir les rattacher. Dans l'assurance, grâce à l'appui de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance, nous avons pu enquêter dans quatre compagnies choisies en fonction de ce critère. Dans les banques, où nous nous sommes moins appuyée sur la Fédération Professionnelle et où nous avons eu quelques difficultés à trouver des terrains d'enquête, le choix des sociétés a été plus aléatoire, puisqu'il rend seulement compte de l'accueil qui nous a été réservé.

Dans chacune de ces sociétés, nous avons effectué une enquête "en cascade" : des entretiens avec responsables de personnel et responsables de formation nous ont permis, à la fois, de percevoir le contexte général de l'entreprise ainsi que les transformations qui l'affectent et de déterminer les services où se déroulerait l'enquête, services que nous souhaitions représentatifs des innovations ou des évolutions de l'organisation en cours dans la société. Dans deux entreprises, le choix s'est effectué un peu au hasard, les transformations étant soit diffuses et peu repérées par nos interlocuteurs, soit signalées comme encore à l'état de projet. Dans les autres, le choix reflète à la fois la dimension de changement privilégiée par l'entreprise et l'état des transformations en cours : pour les unes, changement technique, pour les autres, transformation du mode de management qui est supposé engendrer une modification des modes de travail.

Le recueil d'information dans les services s'est effectué en trois temps. Nous avons successivement rencontré dans des entretiens individuels : le responsable du service, un agent de maîtrise en position de hiérarchie direct puis quelques employés d'une même équipe choisis, non parce qu'ils pouvaient être considérés comme représentatifs d'une moyenne, mais plutôt parce qu'ils éprouvaient des difficultés à suivre les évolutions ou qu'au contraire, prenant en charge des tâches élargies ou plus complexes, ils préfiguraient, aux yeux de la hiérarchie, une sorte de modèle de "l'employé de demain".

• La méthode de recueil d'information

Au cours de ces entretiens, nous avons cherché à repérer quelle est l'activité des employés et quelles compétences elle requiert. Nous n'avons pas observé des pratiques de travail, ni tenté d'établir l'objectivité de ce qui était décrit ; nous nous sommes attachée à comprendre le point de vue de ceux qui nous expliquaient leur travail en portant toute notre attention sur les difficultés qu'ils rencontraient dans l'accomplissement de leurs tâches. Pour cela, nous nous sommes appuyée, au cours des entretiens, tant avec la maîtrise qu'avec les employés, sur ce que nous nommons des "situations-seuils".

Dans une organisation du travail, il existe une zone floue à l'intérieur de laquelle un employé peut développer des compétences plus ou moins grandes selon que s'offrent ou non des possibilités d'action au sein de l'organisation et selon qu'il sait ou non les utiliser. De ce fait, à l'intérieur d'un même emploi, il existe une "*élasticité*"⁹⁴ qui entraîne une extension plus ou moins grande du champ d'action. Ainsi, dans une équipe au sein de laquelle le travail est, en théorie, réparti de façon homogène entre les employés, on constate souvent, en fait, de réelles distinctions entre les différents membres de l'équipe : certains ne réussissent pas à réaliser certaines tâches, alors que d'autres y parviennent très bien et jouent parfois le rôle de tuteurs vis à vis des premiers. Cette "*élasticité*" des postes est une traduction concrète du flou entourant la définition de l'organisation du travail. Les "situations-seuil", qui marquent les limites du champ d'action du poste, sont discriminantes pour la population que nous étudions : certains employés parviennent à les prendre en charge alors que d'autres manifestent des difficultés face à elles, voire les évitent. Attitude qui, aux dires de la maîtrise, les fragilise face aux nouvelles exigences de l'entreprise.

On peut utiliser ces situations en les considérant comme le révélateur d'une zone d'incertitude et en étudiant, à leur propos, le jeu des acteurs et la façon dont ils parviennent ou non à les résoudre en mettant à profit les stratégies dont ils disposent. C'est la perspective des analyses stratégiques qui étudient les positions différenciées face au changement⁹⁵. Ce n'est pas la voie que nous avons choisie. En étudiant des "situations-seuils", nous avons cherché

⁹⁴ Mandon.- Un exemple de description des activités et des compétences professionnelles, in CEREQ, op. cit. p. 155.

⁹⁵ Par exemple, en milieu employé les travaux d'Alter.

à élucider les obstacles contre lesquels butaient ceux qui éprouvaient des difficultés et à comprendre les démarches intellectuelles mises en oeuvre par ceux qui parvenaient à les surmonter⁹⁶. Cette méthode peut, à bien des égards, être rapprochée de l'étude des incidents critiques - pannes, mise en place d'un système nouveau, changement de consignes ou de procédures -, largement utilisée dans l'analyse des situations de travail préalable à la formation. C'est en effet dans les situations critiques que l'observateur peut repérer les pratiques les plus significatives et ainsi appréhender de façon préférentielle les compétences dans leur manifestation la plus visible. En effet, à leur occasion, se rompt momentanément le cours routinier des événements qui masque, parfois aux yeux mêmes des intéressés, les compétences mises en oeuvre dans la tâche habituelle.

La "situation - seuil" ne nous est pas apparue précieuse uniquement comme révélateur de compétences, elle nous a servi également d'analyseur des rapports qu'entretient celui qui y est confronté avec l'environnement au sein duquel doit se dérouler son action. Comme le montre J.P. Durand⁹⁷, parlant de la panne, *"en tant que crise (...) elle laisse voir tous les implicites des rapports sociaux qui fondent l'organisation vraie du travail"*. De la même façon les "situations - seuils", parce qu'elles surgissent en général à l'occasion d'une rupture avec l'organisation antérieure, permettent de comprendre quelles sont les contradictions auxquelles sont confrontés les employés, contradictions qui peuvent être un élément explicatif de la difficulté qu'ils éprouvent à accomplir la tâche. C'est, par exemple, en étudiant ces situations, qu'on peut sentir l'inadéquation du système de contrôle du travail qui, du moins pour l'enquêteur, peut passer inaperçu en temps ordinaire. De la même façon, à leur occasion peut apparaître crûment combien le système de communication est inadapté aux exigences de la tâche ou combien les relations avec les collègues sont une aide ou au contraire un obstacle. Les discours des employés sur les conditions de réalisation de leurs tâches, lorsqu'ils sont confrontés à ce que nous nommons une "situation seuil", nous ont donc permis de repérer quelques uns des clivages ou des incohérences qui, particulièrement en période de changement, se manifestent dans l'organisation du travail et d'analyser en quoi ces clivages ou incohérences pouvaient représenter un obstacle pour les employés.

⁹⁶Cette analyse a été particulièrement le fait de G. Malglaive sur les travaux de qui nous nous sommes beaucoup appuyée, particulièrement dans le deuxième chapitre de cet ouvrage.

⁹⁷ Durand.- Analyse du travail et syndicalisme, in CEREQ. op. cit. p. 70. .

Nous nous sommes appuyée sur cette notion pendant le cours des entretiens avec les employés, mais aussi pendant tout le cours de la formation que nous avons menée dans l'une des entreprises (A1) et qui a été source d'information pendant la durée de cette première étude. Pour construire les contenus de formation, nous avons en effet recueilli, auprès des hiérarchiques directs, des dossiers professionnels dans lesquels l'étude des traces permettaient de repérer une "situation - seuil", en l'occurrence un dysfonctionnement dans le traitement du dossier. Avec l'aide des agents de maîtrise nous avons procédé en trois étapes : dans un premier temps, nous avons repéré ou reconstruit, lorsque c'était nécessaire, les diverses opérations effectuées sur le dossier ; dans un deuxième temps nous avons induit l'activité mentale qu'elles ont supposées (par exemple : pour avoir mandaté un expert de telle façon, l'employé a dû faire telle hypothèse, ou bien pour avoir pris telle position face à un agent il faut qu'il ait analysé la situation de telle façon) ; enfin nous en avons inféré les compétences nécessaires à chacune des étapes de la vie des dossiers. Ce travail nous a permis de concrétiser et surtout d'affiner considérablement la recherche des compétences.

Par ailleurs le déroulement de la formation, qui s'appuyait sur la résolution des cas élaborés à partir des dossiers professionnels que nous avons eus en main, a été également source d'information. En effet les situations étudiées étaient des "situations-limites" par rapport à l'organisation actuelle, les réactions des membres de l'encadrement - qui intervenaient dans la formation comme personne-ressource ou pour valider les propositions faites par les stagiaires dans la résolution des cas -, étaient fort instructives sur le contexte de travail auquel étaient confrontés les stagiaires dans la vie des services et sur le rôle qu'il peut jouer dans l'acquisition des compétences chez les employés .

3.2.2. Deuxième étude : l'analyse des actions visant à mobiliser les compétences

• L'objectif

La deuxième étude est partie du constat auquel nous étions parvenue à l'issue de la première. Il nous est apparu que les difficultés que rencontraient les employés pouvaient largement renvoyer à ce que nous

perceptions alors comme une contradiction : les employés devaient, pour faire face aux nouvelles situations de travail, faire preuve d'initiative et de responsabilité (pour reprendre les termes des hiérarchiques) alors que la place qui leur était assignée dans l'entreprise était, à bien des égards toujours une place d'exécutant. Même si elles s'expliquaient par une absence de savoirs ou un déficit en capacités cognitives, les difficultés rencontrées par certains traduisaient d'abord un dysfonctionnement dans ce que, avec L. Demailly⁹⁸, nous avons alors nommé le système d'incitation à la pratique légitime.

Nous avons décidé, dans cette deuxième étude, d'analyser des actions par lesquelles des entreprises annoncent vouloir faire évoluer ou mobiliser les compétences des employés peu qualifiés. Nous souhaitons étudier comment ces actions faisaient évoluer le système d'incitation ou aidaient les employés à surmonter les difficultés qu'ils pouvaient avoir face à lui, quel était le croisement de leurs effets avec l'organisation du travail et, en dernier recours, comment elles influaient sur l'activité des employés.

• Les terrains d'enquête

Cette deuxième étude a été menée dans trois entreprises⁹⁹. Nous avons recherché des entreprises engagées dans une démarche incluant des actions organisées sur les compétences des employés peu qualifiés. Nous avons sélectionné celles-ci en fonction de deux critères. Le premier avait trait à leur approche du développement des compétences de leur personnel. Nous reviendrons plus longuement, dans notre troisième partie, sur le questionnement auquel peut donner lieu ce que l'on nomme le modèle de la compétence¹⁰⁰. Nous indiquerons seulement ici que nous sommes partie de la typologie¹⁰¹ qui, distingue trois logiques dominantes parmi les divers modes d'introduction et d'accompagnement de l'innovation en entreprise. Nous souhaitons repérer trois entreprises ayant adopté chacune une stratégie la plus proche possible de l'un des trois cas identifiés dans cette typologie.

⁹⁸ Demailly. op. cit.

⁹⁹ Les sociétés B5, F1 et F2.

¹⁰⁰ Zarifian, in Stankiewicz. op. cit.

¹⁰¹ LASTREE.- *Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*.- LASTREE, 1989.

Ce premier critère s'est croisé avec un second, porté par la situation où nous nous trouvons dans laquelle les impératifs financiers sont venus doubler, voire dépasser, les interrogations scientifiques. Nous avons en effet, dans chacune de ces trois sociétés mené, non pas une investigation pilotée par nos seules interrogations, mais une étude correspondant à une commande. C'est-à-dire que parmi les entreprises avec lesquelles nous étions en pourparlers nous avons dû privilégier celles qui acceptaient de s'impliquer financièrement dans la recherche. Parce qu'elle n'était pas en mesure de le faire nous avons ainsi renoncé à une société bancaire lancée dans une démarche qui, au vu des premiers entretiens exploratoires, nous apparaissait une bonne illustration de la troisième logique. La multiplication des contraintes que nous nous fixions dans la recherche de nos terrains explique, comme nous l'avons dit plus haut, que nous n'ayons pas pu analyser des postes dans lesquels l'activité des employés était comparable (en terme de relation avec l'objet de travail) à celle que nous avons étudiée lors de notre première enquête.

Nous avons finalement retenu les trois actions suivantes. L'entreprise F2 correspondait, dans la typologie proposée par le LASTREE, à la logique d'optimisation qui tend au dépassement de l'ordre taylorien par la mise en place d'actions portant sur la mobilisation au travail. L'entreprise était lancée dans un très vaste projet d'établissement ayant une dimension participative, projet auquel se trouvait adjointe une action de communication destinée aux employés les moins qualifiés. La Direction des Ressources Humaines a commandité un audit portant sur les transformations de l'activité des employés en relation avec la politique de mobilisation du personnel. L'entreprise B5 illustre la logique d'anticipation qui vise à élever le niveau des salariés en agissant sur leurs connaissances. Elle montait, avec l'aide de la Mission Nouvelle Qualification, une opération de requalification du personnel employé. C'est la Mission, soucieuse de tirer les enseignements de cette première application, en secteur tertiaire, de la démarche impulsée habituellement dans l'industrie, qui nous a commandé un bilan portant sur l'interaction entre activité de travail et activité de formation.

Enfin nous pensons voir dans l'entreprise F1 une illustration de la troisième logique proposée par le LASTREE : la logique d'accompagnement qui tente de favoriser la mobilité interne et les parcours professionnels qualifiants en s'appuyant sur la gestion prévisionnelle des emplois. Cette

société publique de transport vivait un bouleversement profond puisque la direction s'efforçait de promouvoir le changement des comportements au travail en agissant, dans le même temps, sur l'organisation du travail et sur les définitions de filières et de métiers, commençant ainsi à mettre en place les conditions d'évolution des professionnalités. La direction nous a commandé une analyse des transformations en cours dans un service du tertiaire et de leurs effets sur la mobilisation du personnel. En fait, contrairement à nos attentes, si les réelles transformations de l'organisation influent bien sur les comportements au travail, les pratiques concernant l'évolution des filières, elles, étaient encore peu définies et ne pouvaient s'étudier qu'au travers des rumeurs qu'engendraient les projets en cours. C'est le modèle le plus fragile car le plus récent et les pratiques sont encore peu formalisées en ce domaine, ce qui explique sans doute que notre objet d'étude se soit un peu déplacé par rapport à nos attentes.

Nous avons également intégré à cette étude les connaissances que nous avons de quatre dispositifs de formation¹⁰² montés par trois banques et une société d'assurance. Toutes ces sociétés, contactées pour l'une ou l'autre de nos deux études, s'étaient récusées, l'une d'entre elles alors que le principe du financement paraissait acquis et le contact quasiment institutionnalisé. Pour trois de ces dispositifs, nous avons pu mener des entretiens approfondis avec les responsables de l'opération dans l'entreprise et avec les formateurs et responsables de l'organisme de formation. Pour le quatrième, nous avons pu avoir accès au bilan final effectué par un cabinet de consultant. Cependant le statut de ces dispositifs de formation dans notre travail est faible puisque les contacts avec les employés ayant suivi la formation ne nous ont pas été possibles.

• Le recueil d'information

Il s'est effectué sous une forme que, par commodité, nous appellerons audit bien que notre démarche n'ait pas correspondu strictement à la définition du genre : *"examen systématique, à partir de critères explicites, d'un système de formation (plan, action ou dispositif), de ses résultats et de ses effets, afin d'identifier les problèmes qui se posent et de prendre les décisions*

¹⁰²En annexe 2, nous faisons figurer un tableau récapitulatif des actions de formation qui seront étudiées dans notre chapitre 3.

appropriées à leur résolution"¹⁰³. Si notre rôle dans les trois entreprises a correspondu aux premiers termes de cette définition, nous n'avons toutefois pas été jusqu'à prendre les décisions ni même à guider celles-ci, tout au plus avons nous participé à des réunions au cours desquelles les problèmes que nous avons repérés étaient évoqués dans une perspective de résolution. Cependant même si nous ne devions pas accompagner le changement, les objectifs de notre intervention tels qu'ils étaient fixés au départ répondaient à l'un des impératifs cités par Le Boterf puisqu'il s'agissait bien d'une démarche au service du management.

L'essentiel de l'information a été recueilli de façon formalisée au cours de campagne d'entretiens qui, comme dans la première étude, nous ont permis de rencontrer différents niveaux hiérarchiques (chefs de service, agents de maîtrise et employés). Etant donné notre volonté de comprendre les axes de la politique de mobilisation du personnel, nous avons accordé beaucoup d'importance aux cadres fonctionnels porteurs des actions en ce domaine (responsables de gestion des ressources humaines, responsables formation, responsables mobilité, responsables qualité). Enfin, lorsque cela nous a été possible, nous avons pris contact officieusement avec des représentants des organisations syndicales.

Le recueil d'information auprès des employés était beaucoup moins centré sur la tâche que dans la première étude. Dans celle-ci, en effet, nous nous étions polarisée sur la relation entre le travailleur et son objet de travail. Dans notre questionnement, nous n'avions pris en compte l'organisation ou les relations de travail avec les collègues que lorsqu'ils nous paraissaient un élément explicatif des difficultés (ou de leur résolution) que nous voyons surgir dans la relation travailleur/objet de travail. Dans la seconde, nous nous sommes au contraire centrée sur les relations sociales puisque nous avons réintégré autrui comme élément à part entière de la relation qui lie le travailleur à son objet de travail. Ainsi nous avons de nouveau utilisé les "situations - seuils" mais pour rechercher comment l'entourage et aussi l'action de mobilisation de la compétence apportaient une aide ou non en la matière. Par ce biais, nous avons pu étudier comment l'action de mobilisation de la compétence bousculait les relations de pouvoir, modifiait le rôle de la hiérarchie, les relations entre collègues, et influait sur l'activité.

¹⁰³Le Boterf.- Qu'entend on par audit de formation ? in *Education Permanente*, n°91, 1987, pp. 21-29.

Cependant nous avons, jusqu'au bout, conservé une démarche individualisante puisque nous n'avons jamais mené d'entretiens collectifs. Nous verrons en dernière partie que ce choix méthodologique a été, pensons-nous aujourd'hui, un handicap qui nous a empêché d'aller aussi loin que nous l'aurions voulu dans l'analyse de ce que vivaient les employés.

En parallèle à ces entretiens, nous avons pu recueillir des informations de façon beaucoup moins formelle du fait de la dimension d'audit inscrite dans cette étude. La négociation de l'audit¹⁰⁴, où s'expriment les attentes des différents acteurs, est révélatrice des positions des institutionnels par rapport à l'action impulsée. Ainsi lors de la négociation avec l'entreprise B5 - entreprise pour laquelle l'audit portait sur l'interaction entre activité de formation et activité de travail - la Mission Nouvelles Qualification (notre commanditaire) souhaitait que soient étudiées les possibilités d'élargissement de l'activité, donc de transformation de l'organisation, auxquelles pouvait conduire l'action. L'entreprise, elle, annonçait quel les choix d'organisation, établis au niveau le plus haut de l'entreprise, étaient "*incontournables*" et émettait des réserves quant à la prise en compte de cette dimension. Dès les premiers contacts s'exprimaient ainsi deux positions contradictoires dont nous allions pouvoir, par la suite, percevoir les effets sur les stagiaires. De même dans l'entreprise F2, pour laquelle notre venue dans les services étaient fortement dépendante de l'accord des chefs de service, accord négocié par l'entremise de la Direction Générale, nous n'avons, dans un premier temps, pas pu effectuer d'enquête dans des services fortement impliqués dans le Projet d'établissement. C'est au cours d'une réunion nationale portant sur celui ci, réunion dans laquelle nous avons montré les limites des démarches de ce type, qu'a pu se négocier avec un chef de service l'enquête centrée sur les démarches participatives qui sera utilisée ici. Beaucoup plus clairement qu'une recherche de terrain d'enquête, la négociation de l'audit nous a donc permis de percevoir quelques uns des enjeux dont était porteuse l'action que nous venions étudier et de comprendre quelles étaient les positions des acteurs face au changement. Les discussions et négociations préalables plus longues, les positions plus égalitaires entre le chercheur et l'entreprise qui est également demandeuse sont ainsi une source d'information non négligeable.

¹⁰⁴Par "négociation" nous entendons tout le processus qui, accompagnant l'audit, nous lie de façon contractuelle à l'entreprise. Les responsables, ayant exprimé une demande qui a fait l'objet d'une convention, se sentent habilités à exprimer des attentes qui peuvent peser sur le déroulement de l'enquête.

De la même façon, les restitutions institutionnelles sont également riches d'informations. Nous ne parlons pas ici du compte rendu des résultats de l'enquête devant les personnes interviewées - comptes rendus que nous effectuons chaque fois que c'est possible, même dans le cas d'enquêtes non commanditées par l'entreprise et qui permettent parfois de redresser des analyses -, mais de la participation à des réunions institutionnelles au cours desquelles peuvent se dévoiler les positions de nos commanditaires et leurs attentes concernant notre travail mais aussi les réactions d'autres acteurs de l'entreprise. Nous en donnerons pour exemple une réunion de l'entreprise F2 (qui sera évoquée plus précisément dans notre troisième partie). Lors de cette réunion, consacrée à l'évolution des employés, se sont en effet exprimés avec beaucoup de violence les antagonismes sur la professionnalisation des personnels.¹⁰⁵ Analyser le rôle qu'avaient voulu nous attribuer différents participants à la réunion, a contribué à nous faire comprendre quelles étaient les positions des acteurs institutionnels et quels étaient les enjeux dans lesquels était prise l'enquête que nous effectuions.

3.3. La construction de l'objet de recherche

Tout ce que nous venons d'indiquer montre que nous n'avons pas eu, loin de là, la démarche correspondant aux canons classiques de la vérification d'hypothèses. Dans la mesure où nous attendions de nos travaux qu'ils puissent améliorer les solutions formatives que proposait le C2F, nous sommes partie de problèmes à résoudre plutôt que de questions. Même si nous avons tenté, dès le départ de fonder les concepts que nous utilisons, les nécessités de l'action davantage que celles de la science ont fondé notre démarche. Bien au contraire nous avons fonctionné par ajustement successif, chaque étude (ou même chaque négociation d'audit) nous amenant à repositionner très sensiblement notre interrogation. Notre méthode peut-elle se rapprocher de celle qualifiée par Kern et Schumann¹⁰⁶ d'"*open end*" méthode qui consiste à réintroduire les connaissances acquises sur le terrain dans la suite de l'enquête ? Cette méthode qui laisse

¹⁰⁵ Notons que les positions que nous avons prises au cours de cette séance (positions qui n'allaient manifestement pas dans le sens souhaité par le commanditaire) ne nous ont vraisemblablement pas placée dans la situation la plus favorable pour négocier une poursuite de l'audit, poursuite qui avait été envisagée dans des réunions de travail préalables à cette séance.

¹⁰⁶ Bernoux.- Préface à la traduction de : Kern et Schumann.- *La fin de la division du travail*.- Editions de la Maisons des Sciences de l'Homme, 1989, p. XXI.

place en permanence à un surgissement de nouvelles questions permet à la fois un élargissement et un approfondissement de la problématique. C'est d'ailleurs celle que suggère Montmollin lorsqu'il appelle à se centrer sur les problèmes de terrain "*en sortant du cercle sécurisant des collègues avertis*"¹⁰⁷. Dans notre cas, la démarche a souffert d'une double difficulté, la première renvoyant à notre situation professionnelle et au lien que nous avons entretenu avec l'action, la seconde renvoyant à notre difficulté à adopter une théorie de référence.

Ces deux difficultés se sont répercutées sur la construction de l'objet. Aujourd'hui où nous tentons cependant d'utiliser aussi bien les données que les réflexions dans une perspective plus scientifique, nous voudrions indiquer les apports de la démarche mais aussi les limites auxquelles nous nous sommes heurtée.

3.3.1. La construction de l'objet et l'implication dans l'action

Pour des raisons qui tiennent à la fois à notre position professionnelle et au contexte actuel de la recherche, notre démarche a toujours eu une proximité avec l'action. Pour tenter de clarifier les influences possibles sur nos résultats, nous nous appuyerons principalement sur l'ouvrage de J. Dubost¹⁰⁸ qui présente un panorama critique des démarches de recherche action comme d'intervention et de leurs relations avec la recherche. Dubost montre, pour chacune des deux démarches, la diversité des approches et des courants théoriques sur lesquels elles s'appuient. Comme notre propos est ici seulement de réfléchir aux limites de notre travail, nous nous en tiendrons aux définitions proposées par Dubost. Pour lui, il y a recherche-action, dès lors que "*le problème que l'on se pose est à la fois objet de connaissance et d'action et que la conduite du processus que l'on met en oeuvre tire les conséquences de cette définition de l'objet*"¹⁰⁹. Dans notre cas, et particulièrement pour notre première étude, le problème que nous nous posions était bien d'action, avant même que d'être de connaissance. De façon explicite le rapport d'étude avait pour objectif de fournir des éléments pour la mise en oeuvre de formations destinées aux employés. Cette mise en oeuvre se concrétisait par la mise en place d'une formation

¹⁰⁷ Montmollin.- *Le taylorisme à visage humain*.- PUF, 1981, p. 148.

¹⁰⁸ Dubost.- *L'intervention psycho-sociologique*.- PUF, 1987.

¹⁰⁹Dubost. op. cit. p. 132.

dans l'une des entreprises, qui servait ainsi de laboratoire expérimental pour les propositions générales que nous envisagions de faire.

Au début de notre travail, cette intrication entre recherche et action ne nous a pas posé de problème particulier. Pour tenir compte de ce double objectif, nous avons mis en place des méthodes visant à nous assurer un minimum de recul : le travail en équipe avec une formatrice, chacune de nous se portant garant et se sentant investie de l'une des deux préoccupations de recherche et d'action, le découpage de l'action en étapes permettant une planification et un inventaire des résultats¹¹⁰, la tenue de plus en plus formalisée d'un carnet de route sur lequel nous notions les faits et les interprétations que nous en faisons. Toutes ces mesures tentaient de nous protéger contre le danger d'instrumentaliser totalement les connaissances tirées de l'enquête, en ne les interprétant que dans leur relation à l'action.

Ce danger ne nous est apparu que peu à peu car, dans un premier temps, l'implication des entreprises a été un élément facilitateur. Si nous avons accepté volontiers les incitations du MRT au partenariat avec les entreprises, c'est aussi parce que l'implication financière de celles-ci nous paraissait garantir leur intérêt pour les questions que nous nous posions et donc une facilité d'accès au terrain. Par ailleurs, nous pensions, à juste titre, que le déroulement de l'action (conduite de la formation, négociations liées aux audits) était source d'information. Comme nous l'écrivions dans notre premier rapport de recherche : "il nous est apparu que le but de transformation visé par la formation pouvait entraîner un mode de compréhension légèrement différent de celui de l'enquête et tout à fait appréciable, et ce, autant du point de vue de l'étude des processus cognitifs des stagiaires que du point de vue de l'analyse du lien entre la formation et la vie des services ou l'organisation toute entière. L'observation de la formation nous a ainsi permis de repérer de façon plus fine certains des mécanismes concernant aussi bien les pratiques habituelles que la façon dont celles-ci sont bousculées par le changement." Notre démarche qui cherchait à la fois à transformer pour améliorer et à "*transformer pour comprendre*"¹¹¹ nous paraissait ainsi doublement positive.

¹¹⁰ La formation a ainsi donné lieu à un bilan qui a été effectué, à notre demande, par un étudiant du C2F.

¹¹¹ Perrenoud.- Sociologie du travail scolaire et observation participante : la recherche fondamentale dans la recherche action, in *Recherches impliquées, Recherches actions*.- De Boeck Université, 1988.

Les événements qui se sont déroulés pendant l'action de formation dont nous étions les promoteurs¹¹² ont été le révélateur des stratégies dans lesquelles nous étions prise et que nous n'avions aucunement perçues, préoccupée comme nous l'étions à recueillir et à sélectionner ce qui pouvait servir notre objectif d'action : à savoir préparer une formation. Il a fallu cet événement, dont la brutalité et la gravité résistaient au processus d'interprétation sélective des informations que nous opérons, pour que commence à se cristalliser tout ce que, de façon formelle ou informelle, nous avons recueilli au cours de l'enquête, et dont nous ne pouvions tenir compte qu'à partir du moment où, adoptant une position d'extériorité par rapport à l'action, nous ne faisons plus de la formation l'aboutissement impératif de l'enquête.

Mais pour que ce travail de mise à distance aboutisse, il a fallu en parallèle que se distendent les liens que nous entretenions avec la formation, liens qui nous amenaient à ces procédures sélectives. Quelles que soient les précautions méthodologiques que nous ayons pensé mettre en place, elles nous apparaissent aujourd'hui dérisoires, la question n'étant pas tant de méthode que d'objet de recherche, non pas tant de recueil d'information que de théorie explicative. Le fait que nous ayons eu pour objectif de parvenir à construire un dispositif de formation (et de façon beaucoup plus pernicieuse le fait que, en raison des compétences du C2F en la matière, nous ayons eu à l'époque une conception réductrice de la formation, puisque nous l'envisagions uniquement sous l'angle : "dispositif de formation générale") devait obligatoirement nous amener à construire un objet qui, nous le pensons aujourd'hui, n'avait rien de sociologique, quelles que soient les méthodes utilisées pour l'étudier.

En ce qui concerne l'influence de notre situation professionnelle sur notre position en tant qu'intervenant voulant à la fois agir et connaître, sans doute n'est-il pas anodin de noter que, au moment où se terminait notre première étude, le C2F s'est engagé dans un processus de désagrégation qui a abouti à sa dissolution en 1992. Le mode de conception de la recherche (au service de la formation) qui avait prévalu au lancement de l'ensemble de ce

¹¹² Nous en rendrons compte dans notre troisième partie. Disons seulement ici qu'un plan de réduction des effectifs employés (personnel visé par l'action de formation en cours) a été annoncé pendant le déroulement de la formation, invalidant, y compris aux yeux des stagiaires, toutes nos propositions et analyses.

travail et qui nous positionnait du côté de "l'agir" a perdu toute raison d'être. Cela n'a pas dû être sans effet sur l'abandon de la perspective de formation que nous aurions peut-être eu des difficultés à imposer dans le contexte antérieur¹¹³. Notre désimplification de l'activité de formation du C2F, nous a permis d'utiliser le choc qu'avait représenté pour nous la mauvaise analyse que nous avons effectuée de la situation dans l'entreprise A1. C'est grâce à la conjonction de ces deux événements que nous avons pu commencer à considérer le "besoin de formation" et la "nécessité de compétences" non plus, comme nous le faisons auparavant, comme des nécessités naturelles ne pouvant donner lieu au doute, mais comme des construits sociaux et comme de possibles objets de recherche.

Nous avons alors tenté d'adopter une position d'extériorité et de reconstruire un objet de recherche moins directement conçu dans une perspective d'action. Or dans ce travail de reconstruction de l'objet, les nécessités de l'action n'ont, à nouveau, pas été absentes. Plutôt que d'une recherche action, la démarche adoptée pour notre seconde étude peut être rapprochée d'une intervention. Là encore nous adopterons la définition de Dubost qui présente l'intervention comme une *"collaboration entre un ensemble concret aux prises avec des phénomènes de nature psychosociologique ou sociologique qu'il vit comme un problème et un intervenant"*¹¹⁴. On a, en fait, une relation triangulaire entre l'objet de la recherche (ou du changement), l'intervenant qui veut agir ou connaître, et le tiers qui met en relation l'intervenant avec *"l'ensemble concret"* dont parle Dubost, et qui attend de lui qu'il le modifie. L'objet de recherche se construit ainsi au travers des négociations qui marquent l'entrée de l'intervenant dans *"l'ensemble"* et qui sont ensuite présentes pendant tout le processus de collaboration.

Certes, quelle que soit l'indépendance financière du chercheur et la rigueur scientifique de sa démarche, les responsables d'entreprise jouent toujours un rôle fort en ce domaine, ne serait-ce que parce qu'ils commandent l'accès aux informations (Dubost les nomme les *"portiers"*, car ils ouvrent les portes des terrains). Cependant, dans notre cas la nécessité où nous nous

¹¹³ Ainsi nos conceptions ont peu à peu divergé de celles de nos anciens collègues, à tel point que nous avons dû abandonner le projet d'un ouvrage commun sur la notion de compétence (en collaboration avec un cabinet de consultant) dans la préparation duquel sont apparues de trop fortes oppositions.

¹¹⁴ Dubost. op. cit. p. 180.

trouvions, pour pouvoir obtenir des financements, d'intéresser des "portiers" à nos interrogations, a sans doute pesé sur nos pratiques puisque nous avons dû faire appel à la "demande" des entreprises¹¹⁵. Notre deuxième étude n'a, en effet, pu être montée que grâce à l'intérêt de certains responsables d'entreprises pour les questions que nous nous posions, ce qui nous a sans doute amenée, au moment où nous élaborions le questionnaire qui présidait à sa construction, à tenir exagérément compte de leur intérêt et, ce faisant, à nous enfermer dans leurs conceptions. Le surgissement des questions - ou du moins le choix des questions que nous décidions de réintroduire dans l'étude - était très lié aux possibilités de financement. En somme, une question ne pouvait être prise en compte, ou du moins ne pouvait l'être de façon approfondie, qu'à condition de paraître opportune à une direction d'entreprise et, à l'inverse, une question risquait de voir son intérêt scientifique grandir brusquement du fait qu'elle était assortie d'une possibilité de financement.

De même l'interprétation des matériaux recueillis - et particulièrement ceux concernant les dysfonctionnements et blocages dans l'évolution des employés vers de nouvelles compétences - devait s'effectuer dans le cadre étroit délimité par les relations qui nous reliaient à nos financeurs. Comme le montre Dubost¹¹⁶ la façon dont le consultant pense le changement social affecte considérablement son écoute concernant les conflits et tensions perceptibles dans l'unité où il intervient. Il peut par exemple les interpréter soit comme le reflet de la dynamique en oeuvre dans la société - et dans ce cas il cherchera dans les représentations des différents acteurs la manifestation des idéologies qui traversent le champ social -, ou bien comme dépendant d'une organisation et d'une histoire organisationnelle particulière - il recherchera alors les événements et éléments permettant d'expliquer le contexte particulier et la façon dont se rencontrent des intérêts différents dans ce contexte -. La façon dont étaient introduites nos interventions, le mode de négociation préalable, l'attention portée aux demandes des directions de personnel, tout cela nous situait, mais de façon

¹¹⁵ Peut être faut il ajouter à la présentation du contexte le fait que le C2F était supposé "s'autofinancer" et que les pressions à "trouver des contrats", peu sensibles lorsque le Centre fonctionnait bien, sont devenues, dès lors que le processus de désagrégation a été en cours, quasiment la seule indication permettant à ses membres de construire leur activité. En ce qui nous concerne, les financements du MRT tardant à être attribués, nous avons, de façon préventive, entamé notre deuxième étude en nous appuyant uniquement sur les contrats que nous avons pu négocier avec les entreprises. ces contraintes ont sans doute pesé sur le choix des entreprises et le déroulement de nos audits.

¹¹⁶ Dubost. op. cit. p. 254.

implicite pour nous, du côté de la seconde position. Nous nous trouvions dans la situation décrite par Durand et Weil¹¹⁷ : analysant les limites du mouvement des relations humaines, ils montrent qu'elles tiennent pour une part au mode de relation que les chercheurs entretenaient avec leurs terrains puisque "*le chercheur consultant plie sa théorie explicative à la sphère d'intervention de son client*". C'est la résistance de nos matériaux et le travail parallèle d'élucidation de nos positions en ce domaine qui nous ont amenée à évoluer vers la première des deux positions décrite par Dubost.

Enfin, du fait du mode de financement de nos enquêtes, nous avons éprouvé quelques difficultés à identifier les différents acteurs et les structures de pouvoir au sein desquelles s'exprimait la demande, notre tendance, du moins au départ du premier audit, étant d'accorder un poids excessif à la position de l'interlocuteur avec qui nous avons entamé la négociation¹¹⁸. Nous avons sans doute, de ce fait, été prisonnière des discours des dirigeants d'entreprise dans le questionnement que nous adressions à la réalité. Peu à peu, les conflits ou plutôt les positions contrastées nous sont cependant apparues, positions dont nous trouvions la trace dans les entretiens ou qui s'exprimaient par exemple pendant les réunions de restitution. Paradoxalement, le fait que ayons mené des interventions de type "*analytique*"¹¹⁹, visant à l'élucidation du sens et non à la résolution de problèmes d'action, nous a peut-être privée d'informations. En effet, c'est dans les moments où se mettent en oeuvre les décisions pratiques, qu'on peut sans doute le mieux déceler les oppositions ou du moins les réticences qui permettent de distinguer les positions contradictoires.

Les modes de financement sont ainsi venus s'ajouter aux contraintes liées à notre implication dans les stratégies de développement du C2F, puis, lorsque celles ci se sont affaiblies, les ont relayées. Tout ceci explique que, à notre corps défendant, nous avons eu des objectifs d'action avant d'avoir un objet de recherche. Nous pensons même que l'objet de recherche s'est

¹¹⁷ Durand, Weil. - *Sociologie contemporaine*. - Vigot, 1989, pp. 358-59.

¹¹⁸ Dubost note que, même l'école du Tavistock, a été tentée de confondre "*le sujet réel de la demande et le système dont il se réclame et au nom duquel il prétend s'exprimer*". Il note d'ailleurs que la confusion peut être renforcée par le statut de l'intervenant et sa propre identification au système, ce qui nous apparaît caractériser clairement notre position, du moins au début de ce travail. Dubost. op. cit. p. 190.

¹¹⁹ Dubost. op. cit. p. 182.

construit contre les objectifs d'action puisque l'essentiel de nos difficultés, tout au long de ce travail, a été de trouver des points d'appui pour sortir des conceptions manageriales dans lesquelles notre situation professionnelle et nos modes de financement nous tenaient enfermée.

3.3.2. A la recherche d'une théorie explicative

En effet, de façon beaucoup plus fondamentale, la difficulté que nous éprouvions à garder une extériorité dans la première étude, à orienter la collaboration en fonction de notre propre questionnement dans la seconde, provenait de nos propres errances théoriques. Nous n'avons pas eu, au départ, de théorie interprétative qui puisse être le cadre structurant de la recherche. De ce fait les questions nouvelles surgissant au fur et à mesure de l'enquête n'étaient pas véritablement élaborées ni travaillées en fonction d'un questionnement armé par une théorie sous-jacente. Elles provenaient plutôt soit, comme nous venons de le voir, des possibilités de financement, soit comme nous allons le voir maintenant, des incohérences ou contradictions relevées sur le terrain, contradictions auxquelles nous cherchions à trouver une explication.

En effet, dans ce que nous renvoyaient les enquêtes de terrain, nous percevions - de façon préconsciente au début, puis plus clairement dès lors que nous avons pu nous dégager des nécessités de l'action - des contradictions avec nos présupposés de départ. Ce sont ces contradictions auxquelles nous avons cherché des explications, dans une démarche intellectuelle relativement tâtonnante parce qu'inductive. Quoique leurs présupposés théoriques aient été relativement implicites, nous considérons que nous avons pris successivement appui sur deux modes d'interprétation.

Nous avons d'abord cherché à expliquer les tensions et incohérences que nous repérions au sein des systèmes de travail - tensions qui offraient aux employés une diversité de façons de jouer leur rôle -, par l'existence de sédimentation de pratiques historiquement datées. Le comportement des employés, et donc les compétences qu'ils mettaient en oeuvre, s'expliquaient alors par le recours aux logiques d'acteurs : la manière dont ils décidaient d'interpréter leur rôle correspondant aux possibilités de jeu dont ils disposaient. En bref, nous nous situons alors dans une perspective de sociologie des organisations et d'analyse stratégique. Nous adoptons cependant une position critique par rapport à cette théorie qui nous

paraissait ne pas accorder au travail une place satisfaisante, puisqu'elle en fait uniquement un outil au service des stratégies d'acteur et instrumentalise ainsi le rapport au travail au bénéfice de l'étude des rapports de pouvoir et des possibilités d'influence. Ce faisant, elle passe sous silence, ou du moins ne se donne pas le moyen d'étudier comment, à l'inverse, les stratégies d'acteur peuvent aussi être un outil dans la réalisation de la tâche. Cependant, cette importante réserve mise à part, nous pensions, à partir de cette théorie, pouvoir considérer le travail comme le lieu privilégié où se jouent les relations entre les logiques d'acteur et les nécessités de l'activité, nous pensions également pouvoir déceler, dans le travail, l'effet des discordances dues à la sédimentation des pratiques qui laissent des traces diversifiées dans le système. C'est d'ailleurs en partie parce que nous adoptions cette vision du changement social, que nous avons choisi, dans notre deuxième étude, un mode d'action proche de l'intervention. On sait que l'intervention est un processus d'investigation privilégié par l'école de la sociologie des organisations, qui y voit un moyen d'étudier, à partir du jeu des acteurs considéré comme un mécanisme social, la relation entre le comportement des individus et le résultat de ce comportement tel qu'il s'inscrit dans le système.

Cependant, au fur et à mesure que se déroulait notre deuxième étude, cette première option théorique nous est apparue de moins en moins satisfaisante. Si le questionnement auquel elle peut donner lieu donne, sans doute, des enseignements fructueux pour la connaissance de l'homme au travail, elle ne nous permettait pas de rendre compte de ce qui nous apparaissait progressivement comme le constat fondamental que nous tirions du terrain. Les tensions et les contradictions que nous observions, loin d'apparaître aux employés comme la possibilité de mettre en oeuvre une stratégie quelconque était l'occasion de souffrance et de désespoir¹²⁰. Peu à peu les matériaux que nous recueillions nous confrontaient à la question de la domination dans le travail, ce qui ne correspondait aucunement à la conception du pouvoir sur laquelle s'appuie la sociologie des organisations. Il nous apparaît maintenant que l'attention prioritaire que nous accordions à la relation du travailleur avec sa tâche devait obligatoirement nous amener aux positions qui sont les nôtres

¹²⁰Dans cette deuxième étude, l'élément détonateur (équivalent au plan de licenciement engagé pendant la formation pour la première étude) fut deux séries d'entretiens. La violence très forte de certains discours, les crises de larmes auxquelles nos questions ont donné lieu au cours de certains d'entre eux, nous ont nous même durablement ébranlée.

actuellement. C'est parce que nous sommes restée centrée sur le travail, même lorsque nous étudions des actions qui, comme le formule Linhart¹²¹ attirent le travailleur "vers l'espace de l'entreprise", que nous avons dû modifier nos conceptions et chercher, pour rendre compte de ce que nous observions, un cadre différent de celui fourni par l'analyse stratégique

Cette évolution dans les conceptions sous-tendant notre recherche nous a ainsi amenée à adopter plusieurs approches successives de la notion de compétence. Au départ, nous n'adressions aucune question sociologique aux compétences, que nous considérions comme l'ensemble des savoirs en action permettant l'adaptation à des situations de travail plus complexes et évolutives. Nous y avons ensuite vu la manifestation, dans la situation de travail, du jeu d'un acteur dont le comportement reflète les représentations qu'il élabore de lui-même, de sa place dans l'entreprise, de ce qui est attendu de lui ou au contraire de ce qui lui est interdit, des bénéfices qu'il peut espérer. Enfin nous percevons aujourd'hui les compétences comme l'enjeu de relations de pouvoir, et les actions de mobilisation de la compétence comme participant à la domination. Nous sommes donc passée d'une vision dans laquelle, la formation étant la réponse incontournable, les compétences sont interrogées uniquement sous l'angle de leur contenu - appréhendé au travers du questionnement sur le "manque de compétence" ou sur les "compétences nécessaires" -, à une vision dans laquelle c'est l'usage fait par les responsables d'entreprises du discours et des pratiques de la compétence qui est l'objet de l'interrogation. L'effort que nous a demandé ce retournement de nos conceptions initiales nous a incitée à engager ce travail de recherche, tant nous sentions le besoin de trouver un appui théorique pour pouvoir nous dégager des contraintes de l'action.

Or, cet effort de mise à distance des discours des "managers" s'est accompli alors que, à notre sens, régnait une certaine confusion dans le discours scientifique, ce qui a accentué nos difficultés. Une partie du discours sociologique développé dans les années 80 est marqué d'une sorte de vision enchantée de l'entreprise¹²² qui le rend parfois difficile à distinguer d'un discours de consultant, ou plutôt d'un discours au service de l'action commandité par un responsable d'entreprise. Situation qui, pour évoquer uniquement ce qui renvoie au monde de la recherche, s'explique largement

¹²¹ Linhart. op. cit.

¹²² Sainsaulieu, Segrestin.- Vers une théorie sociologique de l'entreprise.- *Sociologie du travail*, 3/86, 1986, pp. 335-352.

par les conditions de production et en particulier les modes de financement. Bertaux¹²³ présentant les financements ayant présidé au lancement de la méthode des histoires de vie dans l'école de Chicago, montre que, pour comprendre les pratiques des sociologues, la référence aux questions théoriques et méthodologiques n'est pas suffisante : il faut aussi savoir à quoi l'oeuvre sert.

Comme le montre Maurice¹²⁴, les pratiques impulsées par le MRT et particulièrement le Programme Mobilisateur avaient officiellement pour objectif de réduire la "coupure entre savoirs sur l'entreprise et pratiques de l'entreprise" et de "permettre le passage des recherches sur l'entreprise à des recherches dans et pour l'entreprise"¹²⁵. Les chercheurs dont "l'utilisation (...) est à la fois le signe et l'outil du changement" ont ainsi été pris dans une politique incitative qui visait à permettre l'émergence d'un nouveau modèle de l'entreprise. Dans ce cadre, les projets de recherche ont été montés en concertation avec les responsables d'entreprise et on peut penser que les nécessités de l'action n'ont été absentes ni de la détermination de l'objet¹²⁶, ni de l'élaboration de la problématique, ni de la formulation des résultats. Lorsque J.L. Moynot¹²⁷, présentant l'évolution récente des rapports entre chercheurs et entreprises, rappelle que "la recherche est, par définition, une activité critique de la pratique sociale" et affirme immédiatement ensuite "un rapport de recherche bien fait produit donc toujours un petit choc. Mais cela se surmonte lorsqu'on fait appel à l'intelligence", il nous paraît grandement surestimer les vertus de l'intelligence et sous-estimer tout aussi gravement le poids des rapports de pouvoir au sein desquels s'exerce l'activité critique. Les modes de financement en vigueur ne sont sans doute pas étrangers à la transformation du questionnement adressé à l'entreprise, et à l'évolution des axes structurant les explications et les réponses au questionnement. Ils étaient autrefois, pour une large part, organisés autour de la question des

¹²³Bertaux.- *Histoires de vie ou récits de pratiques*.- Convention CORDES n° 23, rapport final, 1971, p. 80

¹²⁴Maurice. Les sociologues et l'entreprise, in Sainsaulieu.- *L'entreprise : une affaire de société*.- Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, pp. 303-330.

¹²⁵Lichtenberger.- *Chercheurs dans l'entreprise ou la recherche en action*.- Ministère de la Recherche, 1986, cité par Maurice, in Sainsaulieu, op. cit. p. 308.

¹²⁶Lors d'une négociation tripartite portant sur le thème d'un audit et réunissant nous même, un cadre de banque et un membre du MRT, ce dernier nous indiquait que les équipes de recherche devaient "être à l'écoute des sujets proposés par les responsables", le modèle de relations avec entreprises proposé aux sociologues étant celui des industries pharmaceutiques.

¹²⁷ Moynot.- Recherche et entreprises.- *Société française*, n° 41/42, 1991/92. pp. 17-20.

rapports sociaux de production, aujourd'hui l'importance accordée à cette question décroît tandis que, comme l'indiquent Durand et Weil¹²⁸, se développe l'approche en terme d'innovations, de compétences, de culture d'entreprise, d'identité au travail.

Tout ceci explique, en particulier, la difficulté qui a été la nôtre à nous détacher de la conception de la compétence adoptée au début de ce travail, conception qui nous apparaît aujourd'hui portée par les discours des entreprises plutôt que par une réflexion critique sur leurs pratiques. Prise nous même dans les contradictions que renferme obligatoirement une démarche de recherche impliquant une dimension d'action, nous avons dû affronter un contexte qui, loin de nous aider à prendre une position d'extériorité par rapport aux pratiques des entreprises, était lui même dominé par les exigences de l'action. Lorsque nous avons élaboré notre questionnement sur les politiques de mobilisation de la compétence, nous avons éprouvé de grandes difficultés à distinguer dans certains textes¹²⁹ les descriptions et analyses de pratiques d'une part, les conseils aux entreprises reflétant les intérêts des dirigeants d'autre part. Paradoxalement, c'est auprès de psychosociologues ou de psychologues¹³⁰, que nous avons parfois pris appui pour tenter de reprendre une autonomie face à ce qui nous apparaissait comme une main mise des pratiques de management sur notre pensée.

3.4. Les matériaux utilisés dans la recherche et leur mode de traitement

A l'issue des deux études présentées plus haut, nous disposions d'un matériau abondant et hétérogène composé, pour l'essentiel, de discours recueillis en situation d'interviews. Notre première enquête a été menée auprès de cent vingt deux personnes - soixante quatorze employés, vingt quatre agents de maîtrise, vingt quatre cadres -. La seconde nous a permis de

¹²⁸ Durand-Weil. op. cit. pp. 392- 393. Tout en indiquant qu'il faut "*se méfier des modes, lancées on ne sait trop comment*", les auteurs voient dans la force de ces thèmes l'expression d'un besoin social : celui de recréer l'intégration, dans un monde où le desserrement des contraintes sociales aboutit à la dissociation.

¹²⁹ Par exemple le chapitre "la compétence source de compétitivité " in D'Iribarne.- *La compétitivité*. Presses du CNRS, 1989, pp. 149-171 a été la source de bien des interrogations sur ce point.

¹³⁰ Les texte de Dejours ou de Enriquez (par exemple pour ce dernier : *L'entreprise comme lien social : un colosse aux pieds d'argile*" in Sainsaulieu, op. cit.) ont été, pour nous un appui important.

rencontrer, dans des entretiens formalisés, quatre-vingt dix-sept personnes - quarante cinq employés, dix sept agents de maîtrise ou animateurs, dix neuf responsables de service et seize cadres fonctionnels -. Dans le choix des employés, nous avons voulu repérer un large éventail de positions face aux transformations du travail. Partant de la notion de "situation-seuil" telle que nous venons de la définir, nous avons cherché à rencontrer des personnes ayant des comportements diversifiés (éviter, difficultés ou au contraire recherche des situations nouvelles, assistance aux pairs). Nous n'avons donc pas pris en compte les variables telles que le sexe, l'âge ou le diplôme. Il est apparu, après coup, que les caractéristiques des personnes interviewées, sans être en concordance exacte avec celles des populations des services où nous enquêtions, n'en sont cependant pas trop éloignées, tout au plus peut-on noter une légère sur-représentation des femmes.

Le choix de la population s'est fait en large concertation avec les agents de maîtrise (ou les formateurs dans le cas de B5), sans doute cela représente-t-il un biais. Cependant, dans la mesure où, étant donné notre mode d'entrée dans l'entreprise nous étions dépendante de la hiérarchie pour le contact avec les employés, il nous a paru préférable de ne pas feindre une objectivité à laquelle nous ne pouvions prétendre. Dans l'idéal dont nous étions convenu avec les agents de maîtrise, ils devaient faire appel aux personnes volontaires puis effectuer parmi elles un choix en fonction du critère indiqué plus haut. Même si nous n'avons pas véritablement maîtrisé cette étape de l'enquête, nous pensons que les procédures ont été à peu près respectées¹³¹.

Cependant, les entretiens, s'ils étaient le matériau essentiel sur lequel nous sommes appuyée, ne représentent pas notre source unique d'information. Nous avons également recueilli des documents - presse interne, projet d'entreprise - porteurs de la parole officielle en matière de changement. Nous y avons adjoint autant que nous le pouvions, et particulièrement lors de notre seconde étude, les documents - bilans sociaux, statistiques sur le personnel, plans et bilans de formation - fournissant des éléments objectifs sur la gestion de personnel. Mais surtout, nous disposons des notes régulièrement prises au cours des démarches liées à l'action (réunions entourant la formation - contacts formels ou

¹³¹ Ainsi personne n'a refusé le magnétophone que nous présentions pourtant comme facultatif. Une seule personne, qui répondait par monosyllabe, nous a indiqué qu'elle s'était sentie contrainte à accepter l'interview ; nous avons alors interrompu celui-ci.

informels avec les formateurs - négociations diverses - réunions institutionnelles et, les prolongeant, débats informels avec les protagonistes), notes qui se sont avérées un instrument indispensable pour l'analyse des entretiens.

A partir de ces matériaux nous avons travaillé dans deux directions qui ont déterminé ensuite notre plan. Nous avons d'abord tenté de reconstituer des faits de travail, c'est à dire de comprendre ce que les employés avaient à faire (leurs tâches, la manière dont elles étaient prescrites et contrôlées) et comment ils le faisaient. De plus, à partir de l'analyse de leurs descriptions, nous avons étudié quelle était leur perception de leur objet de travail. Même si les entretiens étaient référés au services et à l'entreprise dont ils provenaient, nous les avons organisés par secteur professionnel (banque/assurance/statistique), puis par type de poste (rédacteur assurance/petite mains/guichetier/employé des services titres) et nous avons cherché les points communs et les divergences entre eux, d'une part en ce qui concerne l'organisation du travail, d'autre part en ce qui concerne la relation des employés à l'objet de travail et leur compréhension de ce qui se joue dans leur travail. Nous avons ensuite fait une synthèse en nous efforçant de repérer les grandes constantes. Ce premier travail, qui a principalement abouti au chapitre qui va suivre, était donc globalisant.

Nous avons été confrontée à une difficulté provenant des différences notables que nous observions entre les diverses sociétés. Pour certaines, l'homogénéité était suffisante pour que nous puissions assez vite élaborer un modèle de l'organisation "prescrite". Pour d'autres nous trouvions de telles différences entre des services, ou même, au sein d'un même service, entre des équipes supposées fonctionner de façon similaire, que nous avons eu beaucoup de difficultés à isoler l'unité d'observation correspondant à des pratiques à peu près identiques. Ce qui justifie le choix que nous avons souvent fait de parler "d'unité d'observation", terme dont le flou autorise les classements les plus hétérogènes en ce qui concerne le positionnement dans l'organigramme mais qui nous a paru correspondre au mieux à notre préoccupation de délimiter une organisation ayant un minimum d'homogénéité.

Dans un deuxième temps, nous avons repris les entretiens recueillis dans quatre sociétés¹³². Nous avons alors travaillé sur cinquante sept entretiens d'employés et vingt et un entretiens d'agents de maîtrise ou animateurs. Nous disposons également de vingt deux entretiens de responsables de service et vingt et un cadres fonctionnels. Dans la mesure où nous leur donnons un statut différent dans notre recherche - c'est en particulier à partir de ces entretiens que nous avons élaboré la typologie présentée dans notre quatrième partie - nous faisons figurer en annexe le tableau synthétique des caractéristiques des employés.

Dans cette deuxième étape, nous nous sommes intéressée à la signification donnée par les employés à différents éléments du contexte prescripteur. Que l'analyse en soit ensuite organisée de façon horizontale, autour de l'étude monographique d'une action (dans notre troisième partie), ou qu'elle le soit de façon transversale à partir de familles d'employés (dans notre quatrième partie), nous avons tenté de comprendre le monde intérieur des employés. Nous nous sommes alors attachée à rechercher les relations effectuées par l'interviewé entre divers faits de travail, relations qui donnent sens et éclairent ses positions. En concentrant notre attention sur les correspondances - renforcement ou incohérences - exprimées par les employés entre divers éléments du contexte prescripteur, nous avons essayé de percevoir la façon dont ils habitent subjectivement leurs compétences, le sens qu'ils donnent à ce qu'ils vivent et la manière dont tout ceci influe sur leur dynamisme interne.

C'est dire que dans cette deuxième étape, nous nous sommes largement appuyée sur les commentaires des employés. Lorsqu'il présente la méthodologie utilisée dans les enquêtes de psychopathologie du travail, Dejours¹³³ insiste sur la place prépondérante du commentaire, "*matériel même de saisie de la subjectivité des travailleurs*". Dans notre travail de terrain le statut des commentaires, qui ont pris une place grandissante, était à l'origine peu établi. La volonté de comprendre ce qui nous apparaissait affleurer de mal à vivre nous a poussée dès notre première enquête, mais de façon presque clandestine à ce moment là, à nous intéresser à ce que les employés ressentaient et à tenter de faire surgir les impressions ou les anecdotes qui puissent nous éclairer sur leur malaise. Ensuite dans notre

¹³² Nous justifierons le choix de ces quatre entreprises dans notre troisième partie.

¹³³ Dejours.- La méthodologie en psychopathologie du travail, in *Plaisir et souffrance dans le travail*.- Edition del'AOCIP, 1987, pp. 99-113.

seconde enquête, la recherche du commentaire a été beaucoup plus organisée, avec un questionnement et même des propositions d'interprétations de notre part, par exemple sur le lien entre un élément du contexte et une position ou un comportement de l'employé.

Les entretiens ont été analysés par équipe, le croisement systématique des entretiens permettant de faire surgir les différences de points de vue et de positions. Nous tentions ainsi de réintroduire la dimension des relations sociales au sein des équipes, dimension qui, n'étant pas prévue au départ, s'est trouvée nous faire défaut au moment du traitement des données. La superposition des discours nous a permis de sentir le climat du service ou de l'équipe et de mieux comprendre tout ce qui, parfois, était seulement suggéré dans les entretiens. Ce travail en chambre tentait de tenir lieu de la discussion contradictoire menée avec le groupe dans les enquêtes décrites par Dejours.

A cette phase de traitement, nous avons perçu toutes les limites de notre mode de recueil de données. Travaillant sur le vécu des employés, nous nous situions alors dans le domaine subjectif, qu'il est illusoire, dit Dejours, de vouloir objectiver : dans l'interprétation des données, la subjectivité du chercheur joue un grand rôle. Plus nous nous sommes avancée dans cette deuxième phase d'étude des entretiens, plus nous avons éprouvé de difficultés à traiter les retranscriptions d'interviews, qui ne nous avaient pas posé de difficultés dans la phase précédente. Dans cette deuxième phase, nous sentions cruellement les limites de la technique des interviews enregistrés et du travail à partir des seuls discours accessibles sur les retranscriptions. Se perd tout ce que le sujet exprime par son attitude, par l'émotion qui affleure dans le ton, dans le débit, dans la longueur des silences, tout ce qu'il exprime "hors- bande". Ces difficultés, habituelles dans toute enquête, nous sont apparues de façon aigue avec cette population ; pour elle, qui par exemple s'exprime souvent "en creux", par le regret, le contraste entre le discours et la manière dont il est énoncé est une source d'information éclairante. Face à la somme de commentaires silencieux qui s'exprimaient ainsi, nous avons pris assez vite l'habitude de relever nos impressions à la fin des entretiens, pour garder mémoire de l'ensemble de ces informations informelles. Ces notes ont été un appui constant au cours de l'analyse des entretiens.

De même, le croisement des entretiens a fait surgir de nouvelles interprétations, parfois différentes de celles émises lors des entretiens ; nous n'avions alors plus les moyens de vérifier ce second type d'interprétation. A ce stade les notes prises tout au long de l'enquête nous sont également apparues comme une source d'information précieuse pour comprendre ce que nous disaient les entretiens. Au cours de l'analyse de ceux-ci nous avons effectué constamment des va-et-vient entre les entretiens et nos notes qui nous servaient de sous bassement pour interpréter les propos des employés. Bien souvent, c'est grâce à elles que nous avons compris ce qui nous serait resté obscur au détour d'une phrase ou que nous avons donné corps à une intuition, suggérée par les contradictions que révélait un entretien.

La validation de nos interprétations, qui est bien la question fondamentale dès lors que l'on met la subjectivité du chercheur au centre de la méthode, s'est faite de deux manières : de façon ponctuelle au cours des entretiens et, plus globalement lors des réunions de restitution. Nous devons reconnaître que, bien souvent, les caractères institutionnel de celles-ci et la présence des hiérarchiques ont largement stérilisé les échanges. Là encore, les commentaires informels à l'issue de la réunion avec le petit nombre de personnes soucieuses de poursuivre le débat ont souvent constitué notre source d'information privilégiée.

En polarisant l'intérêt sur l'information donnée par un acteur (les employés), au détriment des autres acteurs qui peuvent avoir des points de vue fort différents, nous pouvons apparaître adopter la version d'un groupe. Nous avons pris des précautions pour ne pas nous enfermer dans le discours des employés. Ainsi, nous avons systématiquement rencontré les hiérarchiques directs (et parfois n+2) des interviewés, de manière à recueillir les informations qui nous permettraient, par exemple, de pondérer ce que certains discours pouvaient avoir parfois d'affectif¹³⁴ ou bien de mieux percevoir ce qui relevait de la déformation propre à un individu ou à

¹³⁴Entre autres exemples, nous citerons un employé (F1) ayant un discours très négatif, sur les pratiques de responsabilisation. Il est apparu, ce qu'il n'avait pas indiqué au cours de l'entretien que, quelques jours auparavant, on lui avait ôté un dossier prestigieux, ce qui, d'après sa hiérarchie, était nécessaire car le dossier risquait d'avoir une évolution nécessitant des connaissances techniques qu'il n'avait pas. Le croisement des deux entretiens nous a fourni des indications sur les pratiques en vigueur concernant la division du travail mais aussi sur l'impact de ces pratiques sur ce salarié.

un groupe d'individus¹³⁵ Mais, il est vrai que nous n'avons pas croisé systématiquement les informations recueillies avec d'autres sources (entretiens ou données objectives) permettant de repérer les distorsions faites à la réalité. Nous n'avons pas cherché à le faire, en effet notre ambition première n'était pas de parvenir à établir les faits de gestion de personnel. Ainsi pour notre troisième partie, nous ne présentons pas une description de la politique de mobilisation de la compétence, nous cherchons à étudier les effets de celle ci sur l'activité des employés. C'est dire que le travail de "redressement des faits" nous intéresse seulement s'il fournit des informations sur la manière dont les pratiques sont sources des comportements (visés ou non par la politique en question) et alimentent la dynamique interne des employés. Ainsi que l'écrit Ph. Joutard *"la mise à jour du fonctionnement d'une mémoire dans ses simplifications et ses déformations ne relève pas seulement d'une étude du discours ou de l'imaginaire. Car, dans ce cas, comme dans bien d'autres l'imaginaire est créateur d'histoire, influençant directement les comportements et conduisant à des actes"*¹³⁶. Nous nous sommes intéressée à la manière dont les faits de travail, même simplifiés et déformés, constituent la matière vivante de la subjectivité des employés et de ce fait influent sur leur manière d'être.

¹³⁵ Ainsi par exemple, dans une entreprise (A1), des informations recueillies auprès de plusieurs employés faisaient état de limitations (âge ou ancienneté) entravant l'accès aux formations diplômantes, limitations qui, aux dires de l'encadrement, n'étaient absolument pas réelles. Nous en avons conclu que les formations n'étaient ouvertes que formellement, toute la question restait alors de savoir quel était le jeu complexe qui, pour les employés, rendait impossible ce qui, dans la théorie ne l'était pas. Nous avons dû effectuer une même distanciation à F1 où certains employés nous annonçaient la disparition du système de concours internes.

¹³⁶ Joutard.- Les erreurs de mémoire, nouvelle source de vérité ?, in *Croire la mémoire ?* Rencontres de Saint Pierre 1986. p. 67.

CHAPITRE 2

LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA RELATION DES EMPLOYÉS À LEUR OBJET DE TRAVAIL

Nous entendons étudier dans ce chapitre les transformations des systèmes de travail et les conséquences de ces transformations sur l'activité des employés. Nous montrerons que dans les organisations dites nouvelles se mettent en place les conditions, pour les employés, d'un rapport différent à leur objet de travail. Mais nous montrerons que, dans le même temps, ces employés peuvent être considérés comme travaillant "sous contraintes". C'est à dire que les possibilités de construire leurs compétences qui s'offrent à eux du fait de l'évolution de leurs tâches sont infirmées par d'autres éléments du contexte prescripteur.

Nous commencerons par une réflexion portant sur les spécificités du travail des employés. Nous pensons en effet que pour eux, du fait de la nature de l'objet sur lequel ils travaillent, la question du sens est problématique : non seulement le travail peut ne pas permettre que se mette en oeuvre la compétence mais il peut être dépourvu de signification. Dans la mesure où nous pensons que les employés ne savent pas ce qu'est leur objet de travail dans les organisations tayloriennes, mais le découvrent avec les transformations de leurs tâches, nous commencerons par donner notre définition de cet objet. Ensuite nous aborderons l'analyse des évolutions de l'activité des employés en nous focalisant sur les éléments qui permettent ou font obstacle à la découverte de l'objet de travail.

1. POUR ANALYSER LE CONTENU SIGNIFICATIF DE LA TÂCHE DES EMPLOYÉS

1.1. Sortie du taylorisme et évolution du travail employé : les débats autour de qualification ou déqualification du travail

L'application des principes tayloriens au travail de bureau fait l'objet d'analyses parfois contradictoires dont il est indispensable de donner un bref aperçu. Rappelons les principes tayloriens : la maîtrise, par la direction de l'entreprise, de l'ensemble des connaissances concernant le processus de travail ; l'utilisation de ces connaissances pour contrôler le mode d'exécution du travail. Même si Taylor n'a pas été l'initiateur de la parcellisation - il n'en était pas partisan - on définit les organisations dites tayloriennes par les deux caractéristiques suivantes : la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution qui entraîne le manque de contrôle du travailleur sur son travail et la parcellisation des tâches qui entraîne le morcellement du travail et la répétitivité.

Le travail administratif est entré dans l'ère taylorienne beaucoup plus tardivement que le travail industriel, à supposer qu'il y soit réellement entré, ce qui est contesté par certains. Depuis le début du vingtième siècle, l'organisation dans les bureaux a évolué sous deux influences conjointes. L'accroissement des activités tertiaires a engendré une augmentation régulière de la population des employés (nous avons vu que leur nombre a largement progressé depuis le début du siècle avec un gonflement important après la deuxième guerre mondiale), cet accroissement s'est accompagné d'un effort de rationalisation du travail. Ce dernier a, par ailleurs, été soutenu et encadré par les trois innovations techniques qui, au cours du siècle, ont radicalement transformé les modes de traitement de l'information : la mécanisation à partir de la fin du dix neuvième siècle, l'informatique lourde à partir de la deuxième moitié du vingtième siècle et, depuis les années soixante-dix l'informatique intégrée ou bureautique.

Les analyses s'accordent à reconnaître que, jusqu'au milieu du siècle, les principes présidant à l'organisation des bureaux étaient ceux du fayolisme. Le travail administratif s'appuyait bien sur une spécialisation des employés mais ceux ci étaient spécialisés, non pas sur des tâches parcellisées comme dans le taylorisme, mais sur des fonctions requérant une formation spécifique, ce qui permettait l'approfondissement de la qualification, du moins pour les "agents supérieurs". Mais ces mêmes analyses divergent sur

les évolutions qui se sont mises en place en grande partie sous l'influence de l'informatique lourde. Ainsi deux contributions au même ouvrage consacré au taylorisme¹ apportent des éclairages opposés sur l'ensemble de cette période. Pour U. Muldur seuls quelques îlots (les centres de traitement de données) ont été vraiment organisés sur le mode taylorien avec des tâches répétitives et déqualifiées. La majorité des emplois de bureau a échappé aux principes tayloriens pour des raisons tenant autant à la capacité de résistance du groupe professionnel des employés de bureau qu'aux caractéristiques propres du travail administratif - qui ne permet pas une réelle régularisation des tâches -. C'est seulement avec les bouleversements liés à la bureautique que se met en place un "néo-taylorisme", mieux adapté que le taylorisme traditionnel au milieu administratif. A l'inverse pour E Verdier, à partir des années soixante, la généralisation de l'informatique lourde a abouti rapidement à un "travail de bureau de masse", les étapes parcourues en plusieurs décennies dans les secteurs industriels étant accomplies en quelques années dans le tertiaire. Au contraire de Muldur, Verdier voit dans la bureautique les conditions d'une recomposition du travail qui l'amène à parler de "post-taylorisme". Ces deux lectures, si elles diffèrent sur l'organisation précédant l'informatique intégrée, aboutissent à des conclusions assez proches : néo-taylorisme pour l'un, post taylorisme pour l'autre. La question de la mise en question de la sortie du taylorisme qu'ils posent tous deux sera au centre de ce chapitre.

Ces deux textes, aussi bien par le rappel historique que par les positions concernant le présent, doivent être replacés dans le contexte plus large des affrontements qui traversent la littérature sur le thème de la division du travail et de la déqualification des travailleurs. A côté des thèses - illustrées particulièrement par Bravermann² - présentant la déqualification du plus grand nombre comme le processus inéluctable dans une société capitaliste, on a vu se développer les points de vue du "déterminisme technologique doux"³ qui défendent l'idée selon laquelle l'automatisation engendre très généralement une élévation des qualifications. Dans le cadre de ces analyses, on admet que les nouvelles technologies permettent une augmentation des

¹ U Muldur.- La rationalisation du travail de bureau : le taylorisme avant la bureautique ? pp. 227- 242. et Verdier.- La bureautique : néo ou post-taylorisme ? pp. 243-257, in Montmollin, Pastré.- *Le taylorisme*.- La découverte, 1984.

² Braverman .- *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXème siècle*.- Maspéro, 1976.

³ Adler.- Automatisation et qualification. Nouvelles orientations.- *Sociologie du travail*, 3/87, 1987. pp. 289-301.

qualifications et une reprofessionnalisation puisque le travail "s'intellectualise"⁴ mais on refuse le déterminisme inverse de celui proposé par Braverman, en effet l'éventail des possibles est large et dépend des choix d'organisation comme des possibilités de lutte et de résistance des groupes professionnels. Plus récemment et plus radicalement Kern et Schumann⁵, autrefois partisans de la thèse de la déqualification, annoncent aujourd'hui une élévation de la qualification par l'augmentation et la valorisation des savoir faire découlant de la mise en place des nouvelles formes de production.

Dans cette partie, l'interrogation sur la qualification ne sera pas absente puisque nous tenterons de comprendre quelles sont des conséquences de la transformation de la division et de l'organisation des tâches sur le travail des employés et sur les savoirs nécessaires. Mais nous adopterons une conception réduite et "technicienne"⁶ de la qualification : nous nous bornerons à repérer comment se pose la question des savoirs et des savoir-faire, en rapport avec l'évolution des systèmes de travail et des dispositifs techniques et organisationnels de prescription et de contrôle. La dimension sociale - qui intervient également dans la détermination de la qualification - ne sera abordée, dans ce chapitre, qu'au travers des effets de la division hiérarchique des tâches, puisque nous réserverons pour les chapitres suivants la question de la reconnaissance.

Analysant l'intégration des tâches - qui est au coeur des transformations du travail des employés peu qualifiés - Verdier⁷ affirme qu'elle consiste souvent en "*une agglomération de tâches simplifiées*" et se caractérise par "*une abstraction croissante du travail qui entraîne des exigences plus élevées en matière de formation*". Un peu plus loin il note le "*renforcement du contrôle sur l'exécution du travail des employés*" et "*une responsabilisation accrue des employés face au client*". Il conclue de manière générale à un accroissement de la coupure entre exécution et conception et à

⁴ Veltz.- Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production.- *Sociologie du travail*, 1/86, 1986, pp. 5-22.

⁵ Kern, Schumann.- *La fin de la division du travail*.- Maison des Sciences de l'Homme, 1989.

⁶ Nous reprenons ici le terme de Michon qui reproche à Kern et Schumann de négliger le fait que, la qualification traduisant un rapport social, elle ne peut être réduite à la dimension technique et aux savoir-faire de la fabrication. Michon.- *La fin de la division du travail. Commentaires sur l'ouvrage de Kern et Schumann*.- *Travail et emploi*, n° 49, 1991, pp. 69-78.

⁷ Verdier.- L'informatisation au coeur des évolutions du tertiaire financier, in Vernières - op. cit. p. 111.

une diminution de la responsabilité de l'employé qui est ravalé "au rang de régulateur très partiel d'un processus de travail sur lequel il a moins de maîtrise". Ce qui nous paraît frappant dans ce texte, c'est la contradiction qu'il énonce, contradiction qui n'est pas mentionnée par Verdier, mais qui transparaît dans les termes qu'il utilise : les tâches sont "simplifiées", mais elles portent "des exigences plus élevées", le contrôle est renforcée, mais la responsabilisation aussi. A la différence de Verdier, qui relie post taylorisme et déqualification, ce qui nous paraît caractéristique des nouvelles situations de travail des employés peu qualifiés, ce n'est pas la déqualification, mais la contradiction à laquelle ils sont confrontés. Le parti de faire pencher la balance du côté de la déqualification ou bien du côté de la qualification néglige l'élément essentiel, celui qui, pour nous, est au cœur des situations de travail des employés, à savoir la tension entre des éléments qui les attirent du côté de la responsabilisation et d'autres qui les maintiennent du côté de l'exécution, tension que traduisent les termes contradictoires utilisés par Verdier.

Ce chapitre aura pour objet d'étudier la manière dont le système de division des tâches place les employés entre une logique de la qualification et une logique de la déqualification. Nous mènerons cette analyse en prenant comme pivot la manière dont les transformations de l'organisation et des systèmes de traitement de l'information, faisant évoluer la perception qu'ont les employés de leur objet de travail, modifient leur univers mental.

1.2. L'objet de travail et l'activité : la question du sens

A Gorz⁸, étudiant les conditions par lesquelles l'investissement au travail peut aboutir à l'enrichissement des capacités du travailleur ou au contraire au désinvestissement de soi-même, montre que trois dimensions doivent être prises en compte si l'on veut juger des possibilités d'épanouissement des capacités humaines dans le travail. L'organisation du travail qui doit permettre une autonomie suffisante pour que les individus soient autre chose que des rouages de l'organisation et que leur conscience ne soit pas asservie à une fonction coordonnée de l'extérieur. Le rapport au produit que le travail a pour but de réaliser est la seconde condition qui permet ou non que le travail prenne sens : ce rapport peut être direct ou, au contraire, être médiatisé de telle sorte que le produit disparaît de la conscience de celui qui

⁸ Gorz.- *Métamorphoses du travail : quête du sens*.- Galiléé, 1988, pp. 103-107

participe pourtant à sa réalisation. Enfin on doit également considérer les contenus de travail, c'est à dire la nature des activités et des facultés humaines auxquelles il est fait appel pour réaliser ces activités. Ces deux dernière dimensions - le produit du travail, le contenu des tâches - sont en fait les deux versants sous lesquels peut être étudié l'objet de travail, qui peut être défini soit par ce que l'activité vise à atteindre et à réaliser, soit par ce sur quoi porte l'activité. Comme le note Dubost⁹, la notion d'objet de travail contracte deux idées qui du point de vue grammatical correspondent respectivement à un substantif - la matière, le phénomène, la situation, le problème - et à un verbe - connaître, transformer, résoudre.

Gorz montre que avec les systèmes automatisés le rapport de l'ouvrier au produit s'atrophie, ses compétences devenant en grande partie indifférente à l'objet à transformer puisqu'elles portent uniquement sur le contrôle du rapport entre technologie et transformation du produit. Il montre comment la technique sépare les ouvriers du produit, de telle façon qu'ils n'ont plus conscience de la finalité de leurs activités. Les conduites des opérateurs sont alors, selon lui *"fonctionnelles"*, c'est à dire qu'elles sont rationnellement adaptée à un but, *"indépendamment de toute intention de l'agent à poursuivre ce but dont, en pratique, il n'a même pas connaissance"*. La rationalité de la conduite des nouveaux ouvriers professionnels leur est totalement extérieure puisqu'elle est prédéterminée par l'organisation qui les englobe et qui les agit.

La question de la compétence se pose alors d'une manière bien particulière. Pour Gortz, dans le cas des ouvriers, les compétences, mêmes si elles existent sont totalement asservies à la réalisation d'une fonction et n'ont pas de lien avec l'objet produit. La somme des connaissances de ceux qui contribuent, sans en être conscients, à réaliser ce produit n'accède pas à la dignité de métier. En effet on ne peut parler de métier que lorsqu'un produit complet - c'est à dire un produit qui *"possède toute sa valeur d'usage pour l'utilisateur final"* - est réalisé par le travailleur qui devient alors détenteur du métier. Il montre ainsi que, si l'on admet comme légitime le fait que le travail puisse avoir un sens pour celui qui l'exécute, les compétences mises en oeuvre ne doivent pas être référées seulement aux tâches auxquelles elles s'appliquent, mais au produit qu'elles

⁹ Dubost. - op. cit. p. 222.

permettent de réaliser, non pas seulement à la matière sur quoi porte l'activité mais au "faire" auquel elle participe.

Nous ne nous appuierons que sur un aspect partiel de l'analyse de Gorz, qui pose beaucoup plus largement que nous ne le ferons la question du sens du travail puisqu'il étudie le divorce, dans une société capitaliste, entre le travail et la vie. Cependant nous retiendrons de son analyse l'obligation, pour analyser le rapport d'un travailleur à son travail et pour poser le problème des compétences, de mettre en relation les activités, le contenu des tâches et l'objet de travail. Ce sera principalement autour de cette question que nous étudierons l'évolution du travail des employés dans les nouvelles formes d'organisation. Nous tenterons en premier lieu de repérer si les tâches à accomplir permettent à l'employé d'avoir mentalement accès au produit et c'est seulement à partir de là que nous pourrons envisager quelle signification prend le travail pour l'employé qui l'exécute et quelles compétences il nécessite ou permet.

Il existe un rapport dialectique entre l'activité et la vie intérieure du sujet¹⁰ Etudier le travail en se basant, comme nous l'avons fait, sur les discours des travailleurs sur leur travail, c'est se situer au niveau de cette interaction puisque chacun en rendant compte de ce qu'il fait rend compte en même temps de sa vie intérieure. Les comportements de travail et, dans notre cas, la façon dont les travailleurs rendent compte de leur action à l'enquêteur sont révélateurs, dans le même temps, des tâches à accomplir - et donc de ce qui est une réponse aux exigences et aux obstacles portés par l'organisation - et de la façon dont les travailleurs comprennent ces exigences, se les approprient. Nous nous centrerons ici sur le versant "tâches à accomplir", c'est à dire que nous essaierons de décrire comment les tâches à accomplir laissent apparaître le produit final à la réalisation duquel elles sont supposées contribuer, comment elles rendent possible ou nécessaire que l'employé ait conscience de ce qu'il produit quand il agit. Nous exploiterons les descriptions de l'organisation et des tâches attendues que nous a fournies la maîtrise. Nous analyserons également, dans les discours des employés rendant compte de ce qu'ils font, tout ce qui permet de comprendre comment ils perçoivent à la fois le "faire" et le "problème" auquel correspond leur action.

¹⁰ Dejours.- *Travail : usure mentale*.- Le centurion, 1980, pp. 46-51.

Nous nous situerons donc ici dans le domaine du sens que donnent les employés à leur travail mais nous n'explorerons pas les diverses manières dont se construit le sens puisque nous envisagerons celui-ci uniquement dans sa relation avec l'objet de travail. Chacun tente de s'intéresser à ce qu'il fait et tente de donner signification à son action, mais cette signification donnée par le sujet peut le rapprocher de l'objet de travail, être en cohérence avec lui, elle peut au contraire l'en éloigner. Le rapport entre l'investissement personnel et l'investissement dans le travail est complexe. Comme le dit Gortz, on peut s'investir dans le travail en se désinvestissant de soi-même, à l'inverse un travailleur peut investir ses tâches de ses potentialités et de ses rêves au détriment de l'objet qu'il est supposé contribuer à produire.

Ce sera en partie l'objet de notre dernier chapitre de tenter de comprendre comment les employés se reconstruisent une idée de ce qui est à l'oeuvre lorsqu'ils travaillent et de la façon dont cette reconstruction marque leur investissement au travail et les compétences qu'ils développent. Laisant pour cette dernière partie la présentation des diverses manières dont les employés reconstituent du sens, nous nous centrerons maintenant sur les possibilités qu'ont les employés de percevoir l'objet sur lequel ils travaillent et le produit de leur action.

1.3. Pour définir l'objet sur lequel travaillent les employés.

Comment définir l'objet de travail des employés ? Y a-t-il dans le travail employé *"un produit complet qui possède toute sa valeur d'usage pour l'utilisateur final"* ¹¹ ? A quel objet commun rattacher les diverses activités qu'ils énumèrent lorsqu'ils décrivent leur travail ? Ces interrogations sur la nature et la définition de l'objet élaboré par le travail employé font écho aux perplexités déjà signalées concernant la population. Elles ont marqué toute notre démarche, dans la mesure où, pour les employés, l'une des caractéristiques marquant la possibilité d'investissement dans le travail, et par voie de conséquence le rapport au travail, tient, pensons nous, dans la nature particulière (idéelle et non pas matérielle) de l'objet produit et, de ce fait, dans son manque de visibilité. Nous allons tenter ici de préciser ce qu'est l'objet de travail des employés en présentant trois principes explicatifs autour desquels peut s'ordonner l'analyse de leur activité.

¹¹ Gorz.- op. cit. p. 106.



1.3.1. Le travail sur les signes

La définition la plus superficielle et la plus courante du travail des employés s'appuie sur le constat selon lequel ils traitent de l'information. Certes on peut noter que, avec la généralisation de l'automatisation, cette définition s'applique à un nombre grandissant de travailleurs. Ainsi dans les pays développés le secteur dit "informationnel", celui du travail sur les symboles est en croissance : l'effet classiquement indiqué des nouvelles technologies sur le travail ouvrier est de substituer un travail sur les signes au travail sur les objets. C'est d'ailleurs ce qui autorise désormais les comparaisons entre travail ouvrier et travail employé, comme nous l'avons vu, au chapitre précédent, dans la comparaison entre travail administratif et contrôle à distance. Chenu¹² note, pour lui, que le traitement de l'information distingue les employés des cadres dans la mesure où ces derniers - qui travaillent également sur l'information - ont pour mission de la produire plutôt que de la traiter. Cette remarque est d'ailleurs plus porteuse d'interrogations que d'éclaircissements dans la mesure où le déplacement et, pourrait on dire, la notion même de frontière entre production et traitement de l'information sont justement en jeu dans les évolutions que nous avons observées.

La dimension d'activité symbolique - à savoir d'activité portant, non pas sur des objets matériels, mais sur des objets créés par la pensée - qui caractérise le traitement de l'information ne serait donc pas le propre de l'activité des employés. G. Malglaive¹³ montre d'ailleurs que pour analyser ce qu'il nomme la "*face intériorisée*" de l'activité, à savoir l'activité mentale, la distinction entre les objets à propos desquels s'exerce cette activité mentale importe peu. Qu'ils soient symboliques ou matériels, les objets qui mobilisent l'activité mentale doivent être explicités, "*exhibés dans quelque langage que ce soit*", de plus cette explicitation, qui étaye le travail intellectuel, doit dans les deux cas s'appuyer sur des traces matérialisées de la pensée.

Cependant, à notre sens, la première caractéristique des employés pourrait bien être que la fonction première autour de laquelle s'organise l'ensemble

¹² Chenu.- op. cit, p. 60.

¹³ Malglaive. - op. cit. pp. 105-106.

de leur travail est de traiter l'information, à la différence des ouvriers pour lesquels le traitement de l'information est finalisé autour d'un processus de production de biens matériels. Toute la question, dans le cas des employés, étant alors de savoir autour de quoi est finalisé le traitement de l'information. Nous étudierons ici deux principes organisateurs pour les populations que nous avons étudiée.

1.3.2. L'aboutissement du travail : l'humanité matérialisée

Nous nous référons ici aux analyses de Halbwachs qui dans "*Les caractéristiques des classes moyennes*"¹⁴ donne un principe explicatif de travail des employés qui nous paraît riche d'implications pouvant s'appliquer à une partie des situations de travail du groupe que nous avons observé - nous pensons particulièrement aux employés de l'assurance -. Ce principe est celui selon lequel l'activité des employés s'exerce sur ce qu'Halbwachs nomme "*l'humanité matérialisée*". La technique qui est celle des employés s'applique non pas à un objet matériel mais aux hommes, puisqu'ils ne travaillent pas seulement "pour" les hommes, ils travaillent "sur" les hommes. Notons que la présence ou l'absence de "matérialisation" sert de critère de répartition de la population des employés : la distinction entre les employés du commerce et des service (qui traitent les personnes dans une relation directe avec elles), et les employés de bureau (qui traitent l'information concernant les personnes) survit aux transformations des codifications des catégories socio-professionnelles.

Examinons les implications que peut avoir, sur l'image que se font les employés du contenu significatif de leur travail, le fait que ce travail s'exerce sur une humanité matérialisée. Comment ce rapport étrange qu'entretient l'objet sur lequel travaille l'employé avec le monde de l'humain d'une part, le monde des choses d'autre part, peut-il influencer sa façon de concevoir le travail et de travailler ? Une des questions autour desquelles pourrait s'organiser l'étude du travail employé est celle du degré de perception qu'a l'employé de l'existence d'un homme à l'origine ou à l'aboutissement de son travail : un employé voit-il l'homme derrière les procédures qu'il applique ? peut-il le voir ? comment le voit-il ? et quels effets cela induit-il ?

¹⁴ Halbwachs.- op. cit. pp. 100-111.

L'objet sur lequel travaillent les employés est inerte : il n'est que de les écouter, surtout lorsqu'ils décrivent leur travail dans des organisations non touchées par l'informatique intégrée, pour savoir que par bien des côtés leur activité est encore très manuelle. Au delà de ce constat, même lorsque les progrès de l'organisation et du traitement de l'information font disparaître cette activité physique ou l'atténuent, les employés travaillent sur des objets (des dossiers, des bordereaux, des codes) sur lesquels ils doivent effectuer des opérations qui sont celles qu'on effectue sur des objets matériels, sur des choses : ils classent, ils hiérarchisent, ils transmettent, ils éliminent, ils apurent. En même temps ces objets sur lesquels ils travaillent représentent des hommes, auxquels, de par leur fonction - nous l'avons vu, la définition même des fonctions d'employés est une fonction d'exécution - ils doivent appliquer les règles (ou même, dans les situations les plus proches du taylorisme les procédures) déterminées par d'autres et qui constituent le coeur de leur technique.

Halbwachs note que l'employé sait bien que ce ne sont pas tout à fait des choses sur lesquels il exerce son activité, mais des hommes avec lesquels il peut être *"poli ou impoli"*. Dans le cas d'employés administratifs qui traitent avec les hommes, non pas directement, mais au travers de l'application de règles, la "politesse" s'exerce au travers de multiples filtres. Ainsi, lorsque les employés d'assurance élaborent un contrat ou traitent un sinistre, non seulement ils appliquent des procédures à des hommes - ce premier constat n'a en lui même rien de particulier -, bien plus pour pouvoir leur appliquer ces procédures, ils transforment les hommes et ce qui fait leur vie en choses. L'exigence de chosifier les autres, inhérente au type de fonction que remplit l'employé, devrait être au coeur des analyses de leur rapport au travail.

L'objet, créé par la pensée, sur lequel s'exerce l'activité mentale des employés concerne l'homme, plus fondamentalement, il peut être l'homme lui même. L'organisation du travail permet-elle que l'homme soit présent ou au contraire, le fait-elle disparaître ? avec les transformations de l'activité des employés, est ce le principe "d'humanité" ou celui de "matérialité" qui l'emporte ? Autant de questions suggérées par cette première approche de l'objet sur lequel travaille les employés.

1.3.3. Derrière les procédures : un principe fondateur

L'homme est, ou devrait être, présent derrière les actes des employés, mais cette première définition ne rend pas véritablement compte de ce qui fait l'essentiel du contenu de leur travail. Dans les descriptions qu'ils font de leur activité, les règles ont beaucoup plus de place que les hommes et le fait que ces règles s'appliquent à des hommes, soient conçues pour eux n'a souvent que peu d'importance ; c'est en soi, d'ailleurs, un premier éclairage sur les interrogations qui précèdent. On a souvent noté que le monde des employés est un monde de ritualisme, de fétichisme de la règle ; et on a voulu y voir les effets de l'organisation bureaucratique au sein de laquelle s'exerce très généralement l'activité des employés. Il s'agit certainement là d'une raison importante. Mais tout aussi prégnante nous paraît être l'explication renvoyant, non pas à l'environnement, mais à l'objet à propos duquel s'exerce la règle ou plutôt au rapport particulier qu'entretiennent le "produit" et la "règle".

Pour Halbwachs¹⁵, la technique - c'est à dire le corps de préceptes et de règles - que mettent en oeuvre les employés est, par nature, essentiellement différente de celle sur laquelle s'appuie le travail des ouvriers : le corps de règles n'a pas, dans les deux cas, le même fondement. Dans le travail ouvrier, les règles visent à assurer un succès de nature proprement physique - pour un OS, le fait que la voiture roule a, en soi, une signification -. Elle permettent d'organiser les actions de manière à influencer sur le monde des choses, qui impose ses propres lois auxquelles le monde de la technique (c'est à dire le monde des règles) doit se plier, se soumettre, ou du moins qu'il doit admettre. Les règles que manient les employés ne sont pas du tout de même nature. De façon très globale on peut dire qu'elles s'apparentent aux règles juridiques dans la mesure où les conditions de leur succès ont été établies par une convention passée entre les hommes. Si la technique dans ce cas consiste à ordonner une série d'actes au service de la réalisation d'une action, cette action peut être définie en soi, sans aucun recours au monde des choses. L'ordre au sein duquel agit l'employé, n'est soumis à aucune contrainte extérieure à l'action elle même, il n'est relié qu'à un corps de règles régi par le seul jeu de la pensée humaine et des relations entre les hommes. Les transgresser, les ignorer, les contourner ne peut pas amener une sanction du monde physique, ce qui, bien sûr ne veut

¹⁵ Halbwachs.- op. cit. pp 104-105.

pas dire qu'il y a absence de sanction. Bien au contraire celle-ci doit prendre d'autant plus de poids symbolique que le risque est toujours présent de voir le système de règle contourné en toute impunité, d'où l'effet de spirale des règles de contrôle dans les systèmes bureaucratiques.

Si tous les employés de notre groupe sont confrontés à ce système de règles de nature juridique - c'est à nos yeux une caractéristique essentielle du travail des employés -, on peut cependant distinguer deux sous groupes. Pour les employés des assurances, le principe fondateur est de nature réellement juridique (c'est à dire de nature contractuelle). L'assurance a comme objet la réparation et l'indemnisation des dommages, ce qui la met au même niveau et, en même temps, en concurrence avec le droit de la responsabilité. Comme le montre Ewald¹⁶ *"droit de la responsabilité et assurance sont deux techniques qui portent sur le même objet"*. La technologie de l'assurance est venue, au 19ème siècle, contester celle du droit, en fonction de sa rationalité propre. Si les fondements de cette rationalité sont appuyés sur un principe d'origine différent de celui du droit - le calcul des probabilités - ils n'en sont pas moins de même nature puisque tous deux reposent sur l'idée de contrat.

Pour les employés de banque, du moins ceux faisant vivre les "produits bancaires", le principe fondateur est plutôt d'ordre mathématique. Comme les règles de fabrication de l'objet mathématique sont aussi les règles de fabrication du discours mathématique, de même le produit financier, pur objet de l'esprit, est défini par des règles formelles qui sont aussi celles qui gouvernent les procédures de traitement qui contribuent à créer ce produit.

Dans la banque comme dans l'assurance, les procédures qu'appliquent les employés trouvent leur fondement dans une règle fondatrice. Même si celle-ci est une construction de l'esprit, elle a cependant sa logique propre, la notion de succès ou d'échec y a un sens : maîtriser la technique c'est justement faire vivre cette règle dans les procédures de manière à aboutir à ce qui est défini comme un succès. Or, nous allons le voir, l'organisation du travail, dès lors qu'elle découpe les tâches et interdit à une partie des employés d'accéder à une vision d'ensemble de celles-ci, leur interdit du même coup de percevoir le principe autour duquel est conçue leur activité. La notion de réussite ou d'échec ne peut plus pour eux se référer au produit

¹⁶ Ewald.- *L'état providence*. - Grasset, 1986, p175.

final puisque celui-ci n'est pas perçu. Dans les deux professions, les modes d'organisation du travail ensevelissent la règle fondatrice sous la couche épaisse des procédures qui servent à la faire vivre mais qui, en même temps, la masquent aux yeux des opérateurs. L'existence de cette règle peut d'autant plus facilement disparaître aux yeux des employés qu'elle est en fait une construction de l'esprit qui ne s'impose donc pas d'elle-même à ceux qui la font vivre dans les procédures qu'ils manipulent.

On voit apparaître là un deuxième principe à partir duquel il nous paraît intéressant et fructueux d'examiner l'activité des employés : de par l'essence de l'objet sur lequel ils travaillent, l'existence de cet objet peut disparaître derrière les procédures qu'ils sont chargés d'appliquer et qui définissent l'objet en question. Même si la préoccupation du client devient une exigence, sa prise en compte se fait au travers d'intermédiaires symbolique - les procédures inscrites dans les logiciels - qui peuvent le faire disparaître ou l'éloigner de la pensée de l'employé. Mais surtout la règle à l'origine de la technique ne s'impose pas non plus à l'esprit, là aussi les procédures peuvent la masquer. La finalité de l'activité qui est la sienne ne s'impose pas d'emblée à l'employé, dans la mesure où le produit final auquel il participe peut n'avoir pour lui aucune réalité. Le non sens est un danger permanent pour un employé au travail parce que, dans son cas, le sens de l'action est un construit humain qui ne peut se référer à aucune réalité objective. C'est, en grande partie, les transformations de l'accès au sens chez les employés peu qualifiés que nous comptons étudier ici.

Nous étudierons maintenant comment, par les transformations de l'organisation du travail, se modifient les conditions d'accès à l'objet de travail et donc comment se modifie ce qui peut donner sens à celui-ci. Notre position est, en effet, que au travers des transformations qui affectent les organisations, c'est toute l'élaboration du contenu significatif du travail qui est en jeu.

2. LE TRAVAIL EMPLOYÉ DANS LES ORGANISATIONS TAYLORIENNES : LA DISPARITION DE L'OBJET DE TRAVAIL

Dans le cas des employés que nous avons étudiés, l'organisation de type taylorien n'aboutit pas seulement à un travail en miettes et à une dépersonnalisation, elle n'enlève pas seulement aux employés la possibilité

d'accéder à la compréhension de ce qui se joue dans leur travail, elle leur enlève par surcroît la possibilité de comprendre que quelque chose s'y joue. En effet elle vient se combiner avec la nature particulière de l'objet du travail pour rendre la construction du sens difficile, voire impossible.

C'est ce que nous allons montrer en nous appuyant sur ce que nous ont décrit les employés dans plusieurs structures encore fortement marquées des principes tayloriens. Du fait de notre sujet, notre enquête s'est minoritairement déroulée dans des services imprégnés de ces principes¹⁷. Notre travail nous portait plutôt vers l'étude d'organisations post-tayloriennes et vers la recherche, dans les services les plus traditionnels, de germes de transformation. Dans la plupart des services où nous avons enquêté, nous avons donc saisi l'organisation du travail au moment de ce glissement (parfois fort étendu dans le temps) évoqué aussi bien par Muldur que par Verdier¹⁸. Cependant, dans deux services - un service titre dans une banque (B4), un service production dans une société d'assurance (A4) - nous avons mené notre enquête à la veille des évolutions que, pour le premier, nous avons ensuite pu analyser. Nous avons d'autre part enquêté dans deux autres sociétés (une banque : B3 et une société d'assurance : A1) dans lesquelles une organisation nouvelle, en train de se mettre en place, n'était pas encore véritablement stabilisée au moment de notre venue, certains employés continuant à prendre en charge les tâches déqualifiées qui subsistaient provisoirement. Nous nous appuyerons ici sur ce qui nous a été décrit dans ces services encore organisés de façon traditionnelle.

Il s'agissait, dans tous ces cas, de description du présent. Nous avons également analysé les discours de plusieurs employés qui, étant passés à un autre mode d'organisation et donc à un autre type de travail, portent, quelques années plus tard, un regard sur leur passé. En effet, l'organisation taylorienne a été très présente dans les discours de nos enquêtés. A l'exception des jeunes embauchés, rares parmi nos interviewés, les employés que nous avons rencontrés avaient vécu dans des services structurés par l'informatique lourde, qu'il aient eu des postes déqualifiés dans les services techniques ou qu'ils aient travaillé dans ces services

¹⁷ Ce qui ne veut pas dire que ces modes d'organisation aient disparu dans les professions : nous n'avons pas poursuivi des contacts, pourtant bien engagés, avec deux sociétés d'assurance dans la mesure où le mode d'organisation, fortement structuré autour de l'informatique lourde, était trop statique au regard de nos préoccupations.

¹⁸ Muldur, Verdier, in Vernières.- op. cit.

centraux (pool dactylo, centre de saisie informatique) dont Mulgur dit qu'ils sont les seuls à avoir été réellement taylorisés. C'est dire qu'ils y ont "appris le métier". Même si les conditions se transforment, le passé est toujours présent dans les souvenirs et peut être aussi dans les comportements. Nous verrons d'ailleurs en dernière partie qu'on peut discerner des différences notables dans les discours des employés sur ce type d'organisation selon qu'ils y sont encore pris ou bien qu'ils l'évoquent comme un souvenir.

2.1. La place qu'occupent les employés dans les organisations tayloriennes

2.1.1. La séparation entre conception et exécution

La séparation entre conception et exécution se concrétise dans l'existence de procédures strictement définies qui encadrent le traitement de produits de grande diffusion, dont l'introduction de l'informatique lourde a favorisé la standardisation. Ces procédures sont élaborées conjointement par les concepteurs des produits et le bureau des procédures¹⁹. Les employés les moins qualifiés sont affectés aux opérations qui concernent ces produits et qui doivent être appliquées de façon automatique.

Ainsi dans les services d'assurance sinistre auto, on pourrait penser que les employés abordent la technique d'assurance, puisqu'ils doivent déterminer la responsabilité à partir des constats amiables. Cependant, en raison des accords existant entre les assureurs et permettant le traitement rapide des cas simples, le traitement des sinistres est tellement contraint que les règles d'indemnisation se concrétisent sous la forme d'une liste de situations types, chacune correspondant à une position particulière des véhicules accidentés. L'employé doit seulement repérer, à partir des positionnements des véhicules sur le constat, quelle est la situation type à laquelle peut être rapportée la déclaration d'accident qu'il doit traiter, la suite de l'intervention étant alors complètement contrainte par un ensemble de procédures. L'ensemble des tâches ne nécessite aucunement que les

¹⁹Il existait encore dans la société A1 une petite équipe "procédure" chargée d'éditer les innombrables notes prescrivant de façon détaillée la manière dont chaque procédure devait être appliquée. Du fait de l'implantation de l'informatique intégrée dans l'entreprise, et des transformations d'organisation en cours, cette équipe était manifestement totalement coupée de la vie des services qu'elle approvisionnait pourtant imperturbablement de recommandations.

employés perçoivent les principes (code de la route et principe contractuel de l'assurance) qui guideront l'indemnisation.

2.1.2. La parcellisation des tâches

On a une spécialisation forte qui se manifeste d'abord dans la division des services. Dans l'assurance, les services production et sinistres font l'objet d'une séparation (qui correspondrait à un souci d'éviter les corruptions). Dans la société A1 qui commençait pourtant à s'engager dans la polyvalence, nous avons rencontré une unité dans laquelle les employés de ces deux services avaient interdiction de communiquer.

Par ailleurs, à l'intérieur des services, l'organisation du travail correspond à une chaîne de tâches fortement parcellisées. Nous en donnerons pour exemple les modes d'organisation dans le service production de la société A4, la vérification d'un contrat proposé par un agent²⁰ et son enregistrement s'effectuent au travers d'une chaîne d'opérations (tri du courrier, recherches d'archives, examen de la proposition, rédaction du contrat, frappe, saisie, relecture, expédition) réparties entre sept personnes dont deux seulement (le souscripteur qui accepte la proposition et, à un moindre degré, le rédacteur qui rédige le contrat) sont supposées prendre des décisions. De même, le rachat d'un contrat d'assurance vie entraîne la mise en œuvre de onze procédures distinctes réparties entre six personnes. De plus, tout événement extérieur (courrier modifiant un élément par exemple) entraîne un redémarrage de la chaîne, avec souvent de nouveaux employés ; en effet, entre chaque opération, le dossier repart au classement pour être ensuite repris par un autre, le propre des employés pris dans cette organisation étant d'être spécialisés sur un type d'intervention et interchangeables en ce qui concerne l'attribution des dossiers.

Dans ce type d'organisation, on a deux ensembles bien distincts d'employés : ceux qui traitent réellement l'information et ceux qui la manipulent. La frontière entre ces deux ensembles peut coïncider avec celle séparant les services : ainsi, dans l'assurance, à la distinction entre les services "risques courants" (Incendie, Accident, Risques Divers) et ceux, plus nobles, traitant des "risques industriels", correspond l'existence de deux populations dont

²⁰ Dans l'assurance non mutualiste, la distribution, et donc le contact avec la clientèle, est majoritairement assurée par des intermédiaires (agents généraux et courtiers) non salariés de l'entreprise.

l'objet de travail est totalement différent²¹. Elle peut aussi passer à l'intérieur d'un service, la distinction entre les employés qualifiés et les "petites mains" (qui préparent le travail des premiers) en est une des manifestations. S'il existe des employés véritablement spécialisés dans une fonction - en général liée au traitement d'un produit complexe -, une grande proportion de la population est spécialisée dans des tâches parcellisées, banalisées et, de ce fait, totalement appauvries. Chacun d'eux intervient à un moment de la vie d'un dossier sur un acte toujours identique.

2.1.3. Une information non fiable

Le fonctionnement des systèmes informatiques centralisés engendre par ailleurs une sorte d'opacité. Leur lourdeur, jointe à la lenteur de circulation des dossiers et des informations entre services - l'informatique lourde c'est encore le règne du "tout papier" -, entraînent toujours une incertitude quant à la véracité d'une information fournie par le système. Des délais forts longs (parfois plus d'un mois) existaient, ou existent encore dans certaines sociétés au moment où nous y avons enquêté, entre le moment où l'information parvient dans l'entreprise et celui où cette information est prise en compte par le système d'information. Par voie de conséquence les informations disponibles apparaissent toujours suspectes. Les employés le savent, ils savent aussi que l'exactitude pourrait être recherchée, sinon obtenue à tout coup, mais au prix d'un travail fastidieux (lecture d'écrans multiples, contacts téléphoniques avec des services parfois peu coopératifs, recherche dans des piles de fiches, exhumation de dossiers) auquel ils ne sont pas poussés et qu'ils n'effectuent donc pas. Faute d'avoir pu effectuer ces recherches, le travail, n'est pas perçu comme "correct", puisque l'information sur laquelle s'appuie l'employé apparaît toujours suspecte. Certains notent ainsi que, dans certains cas, ils ne peuvent compter que sur les protestations et les contestations des clients pour retrouver le contact avec la réalité extérieure, contact qu'ils ont perdu à cause des dysfonctionnements du système. Les propos font ressortir l'existence d'une sorte de flou, de zone d'ombre au milieu de laquelle l'activité se développe à tâtons «*C'était un travail de brouillard*» dit une employée de banque.

²¹Une preuve flagrante de la différence entre ces services est donnée par la façon dont la maîtrise envisage son rôle : dans les services risques courants la fonction "formation" est très rarement citée par les agents de maîtrise ; lorsqu'elle l'est c'est toujours dans des services en évolution radicale. Dans les services "nobles" - risques industriels ou responsabilité civile -, la fonction formation est citée comme essentielle par tous les agents de maîtrise

2.1.4. La délégation et le contrôle

Les organisations de ce type fonctionnent selon le principe de la délimitation de la responsabilité sur le mode pyramidal. Ainsi, dès lors qu'un dossier présente la moindre difficulté (une décision contestée par un client ou la société adverse, un objet à assurer présentant des caractéristiques non prévues par les conditions, une contestation d'un autre service bancaire) il est, soit transmis à la hiérarchie, soit renvoyé sur un service spécialisé. Les cas posant problème, dont la résolution aurait pu servir à fédérer les connaissances et à mettre les procédures en perspective avec une situation qui leur aurait donné une signification, échappent automatiquement aux employés les moins qualifiés.

Le contrôle, pour lui, s'établit en fonction de deux critères : le temps imparti - souvent traduit par les employés en "*l'état des stocks*" - et le respect des procédures. Dans l'assurance, le respect des procédures prend des allures presque maniaque puisqu'une part de l'activité des employés consiste à vérifier les documents qui leur sont adressés par les intermédiaires, cette première vérification étant elle même vérifiée par un autre employé avant l'ultime vérification et la signature par la maîtrise. Dans la version la plus absolue de ce mode d'organisation, les employés ne signent aucun courrier et n'ont pas accès au téléphone, toute relation avec l'extérieur s'établissant sous le contrôle de la maîtrise. Outre la vérification de la conformité, le contrôle contribue à assurer une fonction de domination, et ce parfois aux risques de nuire au travail. Ainsi dans l'entreprise publique F1, le contrôle du travail apparaissait d'autant plus tatillon que l'autorité hiérarchique était lourdement défaillante sur d'autres points : horaires, quantité du travail fourni. En cas d'erreur repérée par le "bureau des vérifications", celui ci retournait le dossier au responsable hiérarchique qui, après avoir "signé l'erreur", le faisait redescendre à la personne concernée ; comme le dit une employée : "*c'était pour bien montrer qu'on avait fait une faute*". Les procédures d'aller et retour constants engendraient un alourdissement des circuits, l'incapacité à localiser des dossiers toujours en transit et, de ce fait, des dysfonctionnements dans leurs traitement, dysfonctionnements renforcés par les dactylos qui, exaspérées de devoir frapper plusieurs fois le même document, affirment avoir, exprès, fait des erreurs de frappe "*pour voir s'ils s'en apercevraient*".

2.2. Que comprennent les employés de leur travail ?

Dans ce type d'organisation chacun intervient sur un moment, un acte de la vie d'un dossier ou d'une transaction bancaire. Pris dans cette organisation, comment les employés perçoivent-ils leur objet de travail tel, du moins, que nous l'avons défini au début de ce chapitre. Nous avons cherché si, dans les descriptions que nous faisaient les employés de leurs tâches et de leurs situations de travail, transparaisait la compréhension de ce qu'est cet objet de travail : perçoivent ils un lien entre les opérations qu'ils effectuent et le client qui est l'origine et le destinataire de ces opérations ? conçoivent-ils, derrière la procédure, l'existence de la règle fondatrice ? Nous nous sommes également demandé si, pour faire face à ce qui était attendu d'eux dans ce type d'organisation, il était nécessaire qu'ils aient conscience de cet objet, c'est à dire s'il était nécessaire qu'ils sachent ce qu'ils font quand ils le font.

2.2.1. Le signe matériel envahissant.

Lorsqu'un employé pris dans cette organisation "d'avant" décrit son travail, il submerge l'interlocuteur d'une somme d'éléments d'activités ayant leur autonomie propre, et se référant difficilement à une action globale. Une succession d'opérations hachées, parfois pénibles à exécuter, c'est là l'essence du travail tel qu'il est décrit par les employés.

On doit remarquer tout d'abord la part importante de l'activité physique dans ces descriptions. Il est frappant de constater que les éléments d'activité, les opérations parcellisées qui sont ainsi énumérés, renvoient autant (sinon plus) à la manipulation d'objets, de choses qu'à des tâches intellectuelles. Il est question de "*pires de fiches*", de "*montagnes de règlements*", de "*paquets de chèques*", de "*cartons de coupons*". Les employés "*découpent*", "*scotchent*", "*collent*", "*éclatent des tas*", "*sortent des cartons*", "*redescendent les dossiers*". Avant l'informatique intégrée, du temps du "tout papier", le traitement de l'information de masse c'est aussi un travail physique, jugé à la fois fastidieux, fatigant et salissant. Dans le discours des employés, y compris de ceux prenant en charge des opérations intellectuelles plus complexes, la pénibilité, la poussière viennent ainsi masquer et dévaloriser l'action au service de laquelle est mobilisé l'effort physique. On est bien dans la situation de manipulation, au sens le plus physique, et non pas de traitement de l'information, distinction qui peut

être avancée comme principe de séparation au sein de la population des employés. De ce fait pour les employés peu qualifiés, travailler c'est en grande partie manipuler.

Par ailleurs, la représentation du système de traitement de l'information dans lequel se situe cette manipulation (et donc leur activité) apparaît très floue à leurs yeux. La parcellisation des activités, leur éclatement entre des personnes et même des services fort éloignés physiquement, parfois, bien que proches, séparés par des barrières psychologiques fortes, tout cela contribue à donner aux employés une vision fragmentaire de l'activité de banque ou d'assurance. Pour eux les opérations sur lesquelles ils interviennent se relie difficilement à un processus général, ce qui entraîne lorsqu'ils décrivent leur travail, des descriptions hachées et un afflux de précisions, périphériques par rapport à l'objet de travail. Le premier constat est donc celui de la prééminence du geste et de l'incapacité à situer l'activité dont le geste est la traduction physique dans le système au service duquel il est utilisé. Ce qui vient à l'esprit en écoutant les employés c'est que, s'ils donnent tant d'importance aux petits gestes²², dans lesquels se traduit leur activité, ce n'est peut être pas uniquement parce que ces gestes sont pénibles et salissants. Nous inclinons à y voir l'indice du fait que seul le geste est signifiant pour eux.

2.2.2. L'absence de l'objet de travail.

De manière très générale il nous apparaît que l'objet de travail - au sens de produit final à la production duquel ils participent - est difficile à percevoir pour ceux qui sont pris dans les organisations de ce type. Nous tenterons de le montrer en nous appuyant sur les travaux de Malglaive²³ avec qui nous avons mené toute la première partie de nos travaux. Nous prendrons successivement l'exemple des employés de banque gestionnaires des produits dans les services (titres ou service étranger) et des rédacteurs d'assurance travaillant sur des risques simples (c'est à dire les contrats de grande diffusion). Nous montrerons que si, de manière générale, l'objet de travail est peu perceptible dans ces deux types de postes, il existe cependant

²² Le terme petit (petite fiche, petite note, petit classeur) revient fréquemment dans les propos des employés pris dans les organisations de ce type. Il semble qu'on pourrait corréler sa fréquence d'apparition avec l'incapacité qu'éprouve celui qui l'emploie à envisager l'ensemble plus large au service duquel s'inscrit son action.

²³Dugué, Malglaive.- op. cit.

des différences entre eux tenant au fait que le principe fondateur est différent dans la banque et dans l'assurance, de même que diffère la prise en compte de l'humain dans l'acte de travail.

- **dans la banque**

Les employés des service titres ont pour objet de travail la circulation des flux monétaires. Ils participent à un vaste mouvement de circulation d'informations qui a pour effet de faire basculer la monnaie d'établissement financier en établissement financier. La monnaie circule en effet sous forme de messages qui s'échangent entre les différents services participant à ce transfert : messages indiquant les ordres passés et reçus, messages rendant compte des opérations de débit ou de crédit effectuées en fonction des ordres passés, messages de contrôle signifiant que, à la suite des opérations passées, les comptes se trouvent équilibrés. Comme le montre Malglaive, le contrôle clôt l'échange comme "*la cheville qui ferme l'assemblage*"²⁴ puisqu'il vérifie que la suite des opérations auquel a donné lieu l'ordre aboutit à un nouvel équilibre, chaque compte concerné se trouvant débité ou crédité de sommes qui s'équivalent. Cet échange prend toute sa complexité du fait que de nombreux partenaires peuvent être concernés par un même mouvement, et que d'autre part les mouvements se suivent avec rapidité. On a donc des successions d'opérations, chacune rebondissant en cascade de compte en compte, le même compte pouvant être concerné simultanément par plusieurs mouvements. De ce fait définir le moment auquel on considère qu'un échange est réglé - moment où doit se matérialiser l'équilibre des comptes concerné par l'opération - est un problème constant.

Malglaive fait appel à la théorie des systèmes pour décrire l'activité des employés de banque qui, dans les services titres, sont les vecteurs de ces transferts. Il distingue trois systèmes qui se combinent pour permettre la maîtrise des flux financiers. Le système opérant est constitué par l'ensemble des comptes affectés potentiellement par les basculements successifs. Le système d'information est l'image formalisée (dans le présent et dans la mémoire) du système opérant, fournissant les informations sur les opérations passées et en cours, il permet d'accéder à la représentation du

²⁴ Braudel.- Les structures du quotidien, cité par Malglaive, in Dugué, Malglaive.- op. cit. p. 155.

fonctionnement actuel et de l'histoire du système opérant. Enfin le système de pilotage interprète les informations et prend les décisions.

Dans les organisations s'appuyant sur les systèmes informatiques centralisés, les employés, qui sont supposés participer au pilotage, sont en fait totalement immergés dans les opérations d'alimentation des deux premiers systèmes. Ils interviennent sur le système opérant puisqu'ils mènent les écritures comptables permettant les transferts d'un compte à un autre et donc la circulation de la monnaie ; ils alimentent le système d'information au travers de tous les actes matériels (écriture, classement, duplication) dont leurs descriptions rendent compte. Ils interviennent peu dans le système de pilotage et, lorsqu'ils le font, c'est sans avoir conscience qu'ils sont en train de participer à la mise en équilibre du système opérant.

Cette disparition du sens, dont la centration exclusive sur les gestes comme acte unique de travail est la manifestation première, est dû à l'incapacité où se trouvent les employés de concevoir l'existence du vaste ensemble dont leurs actions visent, même s'ils n'en ont pas conscience, à maintenir l'équilibre. Loin d'appréhender leur tâche comme participant de la guidance du cheminement de la monnaie, cheminement dont le flux correspond à une logique, leurs descriptions se centrent exclusivement sur les gestes qu'ils sont incapables de relier au système dont ils sont les opérateurs. De multiples indices en sont donnés dans la relation qu'ils font de leurs tâches. Pour eux, les instructions viennent on ne sait d'où, comme si elles tombaient du ciel, sans qu'une logique quelconque justifie leur existence. En cas d'anomalie (c'est à dire en cas de déséquilibre de l'équation), lorsqu'ils doivent prendre en charge le système de pilotage en effectuant une recherche, la représentation qu'ils se font de leur intervention ne renvoie qu'à l'aspect pratique de leur acte. La fonction qui est à l'oeuvre dans le petit nombre d'opérations de régulation qu'ils accomplissent de façon mécaniste et répétitive leur échappe. Les rapports avec les employés d'autres services ou d'autres banques, intervenant sur le même système opérant et donc à une place complémentaire de la leur, ne sont pas perçus comme tels. Au contraire lorsque, par exemple, des interlocuteurs travaillant sur le même système doivent à leur tour faire une recherche, le fait de les aider, loin d'apparaître comme une action permettant la régulation du système dont ils ont conjointement la charge, apparaît comme un "service rendu" ; dans la représentation des employés, l'autre n'est pas un acteur complémentaire,

dont l'activité actuelle permet de faciliter, voir d'épargner, leur intervention ultérieure, c'est un gêneur.

Les employés d'avant la transformation, et aussi certains de ceux des services déjà transformés qui sont restés, du moins dans leurs représentations, dans l'ancienne logique de travail, ne réussissent pas à construire une représentation de l'ensemble du système opérant. Ensevelis sous la montagne de papier qui sert de support à leur action, ils ne perçoivent pas qu'il existe un ensemble de comptes dont l'équilibre est le signe d'une transaction achevée de manière satisfaisante. Ils ne comprennent donc pas le processus à l'oeuvre dans les basculement successifs et ne peuvent pas donner de signification aux opérations qu'ils effectuent et qui contribuent pourtant à l'équilibre de l'ensemble. De ce fait, dans tout ce qu'ils disent de leur travail, ils témoignent d'une centration sur le geste et la tâche sans que leurs actes puissent accéder pour eux à une signification par rapport aux principes de base qui permettent la circulation de la monnaie. Un cadre de banque décrivant le fonctionnement de son service avant l'introduction de l'informatique intégrée affirmait *"un agent à un endroit précis ne savait pas à quoi son travail correspondait, je suis même persuadé qu'il ne savait pas ce qu'il faisait quand il travaillait"*. C'est effectivement la certitude qui est la nôtre en écoutant des employés qui, dans leur descriptions apparaissent au mieux comme des utilisateurs des dispositifs d'information, au pire comme les rouages. Comme le dit Malglaive²⁵, ils font fonctionner le système comme les billes d'un boulier chinois, par leur mouvement et leur localisation, participent aux opérations arithmétiques.

- **dans l'assurance**

La règle à l'oeuvre dans l'assurance est de processus contractuel, puisqu'elle relie la société à son client par l'accord résumé ainsi par Malglaive : *"si vous me payez une certaine somme et s'il arrive quelque chose dans votre situation, alors je vous dédommage d'une certaine valeur correspondant à cette situation"*. C'est sur cette règle que se fondent les actions des deux partenaires - la société et le client -, c'est cet accord passé entre eux qui sert de base à l'ensemble des échanges qui s'établissent au fur et à mesure de la vie du contrat, c'est à dire des transformations de la situation du client ou de

²⁵ Dugué, Malglaive.- op. cit. p. 290.

l'occurrence des événements qui peuvent affecter sa situation. Dans la très grande majorité des cas, cette relation s'actualise dans des contrats standardisés, de grande diffusion. Le contrat cesse alors d'être le résultat d'un accord négocié avec un client dont les particularités sont prises en compte - ce qui donne lieu à la négociation de règles de paiement et de règles de dédommagement adaptées à la situation particulière du client -, il devient un "produit" qu'on "gère". Dans les organisations "d'avant" les employés peu qualifiés qui traitent ces contrats de grande diffusion éprouvent une double difficulté à percevoir la règle fondatrice, c'est à dire le processus contractuel qui est à la source des actes qu'ils doivent effectuer.

La première difficulté est due au fait que la vie du contrat se déroule entre deux pôles : le pôle production qui fixe la prime, le pôle sinistre qui fixe le dédommagement. Dans les services production, lors de la signature du contrat, les "conditions générales" fixent les grands critères de fonctionnement du contrat, les "conditions particulières" spécifient ces critères en fonction de la situation du client dont tous les éléments ont, à l'avance, été envisagés par les services centraux concepteurs du contrat. De la même façon, les services sinistre qui assurent le dédommagement du client, s'appuient sur des règles d'indemnisation strictement prédéfinies. Dans ces deux pôles les employés manipulent ce qu'ils appellent des règles (règles de paiement et de dédommagement), mais qui ne sont, selon les termes de Malglaive, que des "*catégorisations normées*", c'est à dire des traductions de la règle contractuelle prédéterminant son application à des situations stéréotypées ; s'imposant à eux comme la source de leur activité, ces règles pratiques masquent à leur conscience l'existence, sous jacente à elles, de la règle fondatrice.

La coupure des activités d'assurance entre les services production et sinistres situe les employés soit au versant "vous me payez" soit au versant "je vous dédommage". La séparation des services vient ainsi dissocier la nécessité de relier les deux versants pour parvenir à l'équilibre de l'équation portée par la règle originelle. Les employés des services sinistres sont avantagés en la matière dans la mesure où leur activité les entraîne obligatoirement à faire référence au contrat, donc à prendre en compte le premier volet de l'opération. Dans ces services tous en ont conscience : c'est avec la gestion des sinistres qu'on "apprend le contrat". En revanche les employés de production, situés à l'amont de la chaîne dans laquelle s'inscrit la vie du contrat, peuvent fort bien n'avoir jamais de contacts avec l'aval et ne pas

percevoir les conséquences de l'accord passé à la signature. Cantonnés dans l'application des règles de paiement, ils peuvent fort bien ne pas concevoir la présence des règles de dédommagement dont la présence symétrique atteste de l'engagement réciproque des deux parties.

La deuxième raison éloignant les employés de la règle fondatrice tient à l'organisation de la profession d'assurance. Les contacts avec le monde des clients - leurs situations et leurs sinistres - sont réservés aux agents généraux, le travail des employés consistant à vérifier la conformité des décisions (élaboration de contrats ou décision d'indemnités) prises par les agents. La tâche de reconstruction de la réalité - nécessaire pour faire entrer la vie dans ces codifications préétablies que sont les règles de paiement et les règles d'indemnisation - leur échappe. De même que leur échappe la négociation avec le client qui n'accepte pas toujours aisément de s'inscrire dans un cadre contractuel préconçu. Certes les tâches de contrôle dévolues aux employés nécessitent qu'ils reconstruisent mentalement les caractéristiques du client et de sa situation, mais la nécessité de prendre en compte le fait que les règles s'appliquent à un être de chair et de sang est moins forte que lorsque le contact s'établit directement avec lui. La possibilité que peuvent avoir certains employés de rencontrer directement les agents semble un avantage fort qui se manifeste par une meilleure compréhension des fondements de l'assurance. Ainsi dans la société A1, l'une des unités se trouvait dans le même bâtiment qu'un agent général, on percevait chez les employés de cette unité, une conscience des fondements de l'activité d'assurance due aux contacts informels que la proximité des locaux rendaient possibles. Pour eux la relation contractuelle était plus facilement perçue car elle était attestée par les difficultés de la négociation dont faisaient état les conversations quotidiennes avec les agents²⁶.

La conscience qu'ont les employés de la règle fondatrice et du processus contractuel à l'oeuvre derrière les règles pratiques et leurs manifestations les plus codifiées (codage des situations et des sinistres, barèmes, tarifications) qu'ils manipulent et appliquent est fort diverse. Elle varie, nous venons de l'indiquer, avec l'organisation de la société qui fournit ou non l'occasion d'une relation avec le client, partenaire de la relation contractuelle. Elle varie aussi avec leur passé professionnel qui peut leur

²⁶ Nous avons pu faire un constat identique dans la société A3 : dans les sociétés mutualistes, la fonction d'agent n'existe pas et les employés sont au contact direct avec la clientèle, ce qui permet une prise de conscience générale du principe contractuel

permettre reconstruire l'image mentale de la "vie du dossier"²⁷. Dans les formes extrêmes de chosification, le contrat sur lequel travaille l'employé perd toute signification puisqu'il ne renvoie plus au processus contractuel traduisant la règle originelle. C'est une forme vide de sens, mais riche de ses seules obligations et de ses interdits. Cependant, beaucoup plus que dans la banque, on perçoit que les employés, même pris dans une organisation taylorienne et immergés dans les procédures, ont une sorte de conscience vague de l'existence de la règle contractuelle. C'est sur cette différence que nous terminerons ce paragraphe.

• **l'irruption de "l'humain" et la reconstruction du sens**

Les possibilités de prendre conscience de ce qui est à l'oeuvre dans l'acte de travail nous sont apparues différentes dans la banque et l'assurance, et ce pour des raisons qui renvoient directement à l'objet de travail. Les employés des services titres nous sont apparus plus démunis pour identifier leur objet de travail autrement qu'en décrivant leurs gestes et leurs actes. Nous avons tenté de montrer que leur fonction était d'alimenter un dispositif et de contribuer à le piloter de façon à le maintenir en équilibre. Or la notion de dispositif n'ayant pas pour eux de réalité, ils sont dépourvus d'appui pour élaborer la signification de leurs interventions. Comme le montre Malglaive²⁸, alors que les ouvriers peuvent construire des représentations des ressorts et de la finalité de leur activité les employés de banque ne le peuvent pas. Certes les machines de plus en plus complexes s'interposent entre la matière et l'ouvrier, certes de ce fait le travail ouvrier "s'intellectualise", mais la présence des machines, même automatisées, l'existence concrète de la chaîne, la connaissance du fait que, même si ce n'est pas de façon visible, la matière est en train de se transformer, et un produit produit final tangible en train de s'élaborer, tout cela permet à l'ouvrier de construire une représentation de l'ouvrage auquel il participe. Rien de tel pour les employés de banque, immergés dans ce que Malglaive nomme un taylorisme redoublé, qui ne peuvent donner, même

²⁷ Nous en avons eu un exemple dans la société A4 qui venait, par fusion, d'en absorber une autre dans laquelle la coupure entre sinistre et production était beaucoup moins rigide. On repérait très aisément les employés provenant de cette deuxième société, à la façon dont ils percevaient l'utilité et l'usage de certaines procédures (par exemple vérification avant passation du contrat), procédures dont les employés de la première société étaient incapables d'expliquer les raisons.

²⁸ Dugué, Malglaive.- op. cit. p. 290.

partiellement, de sens à leurs actes, faute de pouvoir prendre conscience de l'existence du dispositif dont ils assurent le mouvement.

Chez les employés d'assurance, l'objet de travail - à savoir faire vivre la règle fondatrice - est moins occulté, ou du moins on trouve des personnes chez lesquelles il ne l'est pas. Si les employés d'assurance nous ont paru, mieux que ceux des services bancaires, avoir réussi à reconstruire une image de leur fonction à partir de leurs expériences antérieures ou de leurs contacts professionnels extérieurs à leur équipe, cela tient, pensons nous, au fait que l'employé d'assurance traite de "l'humain". Même si l'organisation du travail a été conçue de telle façon que la notion de contrat entre un individu et la société d'assurance n'est qu'implicite dans les réponses stéréotypées que l'employé est chargé de codifier et d'enregistrer, derrière le client anonyme et standardisé construit par cette organisation du travail, l'homme est toujours prêt à resurgir qui peut redonner signification au principe contractuel. Le client peut protester de son existence particulière et avoir une autre vision de la règle qu'on veut lui appliquer ; en dehors même de toute protestation, l'employé peut être amené à sympathiser, voire à s'identifier à un client dont l'humanité transparait même au travers de la lecture de pièces à première vue purement administratives.

Nombreux ont été les employés qui nous ont indiqué leur ambivalence face à des situations qui leur paraissaient opposer le bien de la compagnie et le bien du client. La sympathie qu'ils éprouvaient pour ce dernier, le désir de voir le dossier évoluer à l'avantage du client avec qui ils s'identifiaient, et l'impossibilité où ils se trouvaient de le faire du fait des règles qu'ils devaient appliquer, leur faisait de façon presque spontanée redécouvrir les principes contractuels²⁹. L'organisation du travail ne nécessite cependant pas qu'ils mettent le principe contractuel en oeuvre puisque en cas de conflit ou de discussion le dossier échappe immédiatement aux employés peu qualifiés ; comme ils le disent alors "*à ce moment là, ça ne relève plus*

²⁹ Nous en donnerons pour exemple une femme employée dans un service d'assurance-maladie. Chargée de vérifier des prises en charge fréquentes d'examen d'une cliente, elle avait appris par le médecin conseil que les examens étaient liés à un traitement de la stérilité. Décrivant la joie qu'elle avait éprouvée, au vu d'une feuille de prise en charge montrant que la cliente était enceinte, elle analysait bien que les sentiments qu'elle éprouvait pour cette femme, avec laquelle elle n'avait jamais eu le moindre contact même téléphonique, s'ils contribuaient à son intérêt au travail ne devaient pourtant pas fournir la base sur laquelle elle appuyait ses interventions pour la compagnie "*qui ne devait pas non plus être perdante*".

de ma compétence". Du moins ont ils la possibilité d'entr'apercevoir la fonction à l'oeuvre dans l'acte d'assurance.

*
* *

Cependant malgré cette différence, dans les deux types de postes la connaissance de l'objet de travail n'est pas un élément fédérateur à partir duquel puissent se constituer les compétences. Non pas que les employés ne sachent pas des chose, qu'ils n'aient pas des connaissances. Bien au contraire leurs connaissances formelles sont réelles et nombreuses : par exemple, dans l'assurance, les procédures, les codes, les cas prévus par les conventions, les tarifs représentent un ensemble non négligeable de savoirs. Mais ces connaissances étant appliquées de façon quasi automatique, puisqu'elles ne peuvent pas être rapportées à l'objet de travail qui leur donnerait un sens, n'accèdent pas réellement à une signification.

Bien plus cet amas de connaissances peut aller à l'encontre de la pensée. En ce sens on peut penser que ce type d'organisation rend inutile et même perturbateur le recours à la pensée. Si l'on admet que la compétence est "*la capacité à produire une signification*"³⁰, l'organisation que nous décrivons ici entrave la possibilité d'utiliser une compétence, tant les possibilités de produire de la signification sont limitées. En effet, le fait de pouvoir bien faire son travail sans qu'il soit nécessaire, et même, sans qu'il soit possible de percevoir la signification de ce qu'on fait, peut-être contradictoire avec le fait de mettre en œuvre une compétence. Ainsi au cours de la formation que nous menions dans la société A1, nous nous efforcions, à partir de l'étude d'un dossier professionnel, de faire percevoir aux employés le processus contractuel à l'oeuvre derrière les procédures qu'ils employaient mécaniquement³¹. Ce parti pris pédagogique a suscité de fortes oppositions chez les stagiaires, l'une des raisons avancées à leur refus de ce type d'exercice étant, selon les termes de leur évaluation, que *«le fait de penser les empêchait de travailler»*, c'est à dire d'appliquer automatiquement les règles pratiques.

³⁰Hillau.- Compétences et sémiologie de l'action, in CEREQ.- *Analyse des contenus d'activité*.- CEREQ, 1987, p. 106.

³¹H. Cuenat et E. Dugué.- Une formation générale professionnelle pour des employés du tertiaire.- *Actualité de la Formation Permanente*. n° 101, 1989. pp. 108-114.

Chez ces employés, le sens disparaît derrière le geste : l'homme qui devrait être au principe de leur action est à peine accessible, la règle qui fonde l'action n'accède pas à la conscience, restent les gestes qui, nous l'avons dit, prennent une importance très grande dans les discours des employés. Si l'on peut oser une comparaison avec les situations ouvrières, on se trouve là dans le domaine, non pas du geste approprié, mais dans celui de l'habileté, définie comme *"l'adresse née d'exercices répétés qui ne supposent pas forcément l'acquisition de connaissances sur le processus technique"*³².

3. LES ORGANISATIONS POST-BUREAUTIQUES : VERS UNE REAPPROPRIATION DE L'OBJET DE TRAVAIL ?

Nous examinerons les transformations du système de division des tâches en étudiant successivement l'évolution des deux caractéristiques fondamentales des organisations tayloriennes : la parcellisation des tâches et la division hiérarchique du travail. Dans ce paragraphe, nous nous placerons du point de vue de la division technique du travail c'est à dire que nous évoquerons les conséquences de la recomposition des tâches en montrant qu'elle entraîne la possibilité, pour les employés de se réapproprier l'objet de travail. Dans le paragraphe suivant, nous aborderons la question de la division hiérarchique des tâches. Nous entendons montrer que si l'intégration des tâches engendre une évolution du rapport à l'objet - et donc les conditions d'une transformation du rapport au travail des employés -, la pérennité de la division sociale et hiérarchique vient perturber cette évolution.

3.1. Les organisations en transformation

3.1.1. Une typologie des unités

Dans les 11 entreprises que nous avons visitées, les transformations des situations de travail renvoyaient à l'un ou l'autre des deux systèmes - division des tâches, division des hommes - dont nous avons montré, en première partie, qu'ils sont complémentaires. Nous distinguerons donc trois familles d'entreprise.

³² Cultures du travail.- p. 6.

Dans la première famille (dans laquelle nous classons les sociétés B1, B5 et F2), la source du changement se trouve, non pas tant dans un bouleversement de l'organisation du travail et dans l'évolution des procédures, mais plutôt dans une modification du contexte professionnel. L'entreprise F2 développe, dans le cadre d'un projet d'entreprise, des démarches de type participatif qui visent à mobiliser les personnes autour de leur travail ; nous analyserons dans notre troisième partie les effets de ces démarches qui rencontrent de forte résistance. Dans les deux banques, il s'agit de la mise en place d'un schéma directeur qui, certes, s'appuie sur une transformation des structures (avec un redécoupage du réseau commercial) mais qui, en parallèle, vise à impulser un comportement professionnel nouveau. Les moyens utilisés sont diversifiés et comprennent une transformation de tout le système de classification, l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois, et pour B1 l'introduction de mode de management par objectif et de procédures d'évaluation du personnel.

Dans cette première famille de sociétés, les changements impulsés veulent traduire une modification des attentes de l'entreprise concernant le type d'implication demandé dans le travail. Les employés perçoivent une incitation à la "*révolution des mentalités*" selon la définition de l'un d'eux. On se trouve là dans la situation où c'est le système de division des hommes qui est le moteur de l'évolution. Ces démarches nous paraissent plutôt le fait des banques. Quoique toutes ne nous aient pas paru actuellement engagées dans le processus, les banques ont, pour le réseau du moins, une vision plus ferme que les assurances de ce que doit être l'organisation de demain. B1 et B5 - qui nous ont paru les plus avancées en ce domaine - visaient, au travers de ces démarches, à signifier à chacun à la fois la place qui lui était attribuée et le comportement qui était attendu. Au travers d'une politique de bouleversement social de ce type, c'est la hiérarchisation des hommes qui s'affiche et le fait d'avoir établi clairement les modèles d'organisation est un atout en ce domaine.

La seconde famille comporte toutes les autres sociétés dans lesquelles les transformations que nous avons étudiées proviennent à la fois de l'introduction de systèmes informatiques intégrés et de la mise en place de structures polyvalentes. Si les assurances figurent massivement dans cette famille, c'est sans doute parce que, au moment de notre enquête, le futur schéma d'organisation était l'objet de toutes les interrogations. Dans les

sociétés non mutualistes, l'informatisation des agents entraînant une nouvelle répartition des rôles entre agents généraux, délégations régionales et Siège, remet en cause l'organisation, voire l'existence, des délégations. La situation est très confuse, les évolutions souhaitables donnant lieu à des analyses très différentes selon que l'on a affaire à des représentants des services techniques, commerciaux ou de personnel. Des voies bien différentes peuvent être choisies : les délégations peuvent être réorientées vers une fonction de supertechnicien en les chargeant du contrôle, de la formation et du conseil des agents ; elles peuvent se voir réduites à jouer un rôle de supervision décentralisée souple sur les dossiers les plus simples, les dossiers techniques remontant au Siège ; enfin leur disparition est envisagée et parfois pratiquée, ce qui a été le cas de la société A1 au cours de notre enquête. Cette confusion, qui entraîne une grande difficulté à fournir une vision prospective de l'organisation du travail, marque la politique de mobilisation des hommes qui n'a pu parvenir au degré abouti de cohérence dont les dispositifs visant à la transformation du contexte professionnel rendent compte dans les banques B1 et B5. Dans toutes les sociétés de cette seconde famille, en revanche on observe des transformations qui, peu à peu et logiciel après logiciel, aboutissent à des formes d'organisation dans lesquelles les tâches sont intégrées et les employés polyvalents.

Nous citerons pour mémoire une troisième famille comportant trois unités, deux d'assurance (chez A3 et A2) et une unité de l'entreprise F2, dans lesquelles le changement provient d'une modification de la division du travail entre services. Dans un cas, il s'agit de la création d'un centre de renseignement téléphonique vers lequel sont détournés les appels des clients de toute la région. Dans les deux autres cas, il s'agit d'opération de délocalisation du travail visant à faire coïncider structure du personnel et charge de travail de manière à réguler les distorsions existant entre les diverses unités, sans faire appel à la mobilité géographique du personnel. Cette délocalisation du travail, rendue possible grâce aux outils (informatique intégrée et téléphone) permettant la gestion de l'information en temps réel ne semble pas, à première vue, changer fondamentalement le travail. Pour le centre de renseignement téléphonique, répondre au téléphone faisait partie de tâches antérieures de employés qui disent s'être seulement spécialisés dans la fonction, pour la délocalisation du travail, il semble, à première vue, ne s'agir que d'un afflux de dossiers supplémentaires.

Cependant les transformations sont beaucoup plus fondamentales qu'il n'y paraît à première vue. D'abord parce que, avec ces délocalisations du travail le système de communication - à l'intérieur de l'entreprise mais aussi avec les partenaires extérieurs ou les clients - au sein duquel l'employé agit évolue, les circuits d'information doivent être recréés, le mode d'intervention et de responsabilisation diffère également. L'activité se trouve ainsi grandement modifiée. Par ailleurs au moment de la délocalisation se négocie, de façon parfois conflictuelle, la nouvelle répartition du travail. Ces cas, qui sont manifestement appelés à se multiplier avec les possibilités de développement du travail à distance, posent la question que nous aborderons dans les dernières pages de ce chapitre : quelle nouvelle division des tâches accompagne les recompositions du travail engendrées par l'automatisation.

Dans les pages suivantes, qui seront consacrées à élucider les transformations de la relation avec l'objet de travail suscitées par les évolutions de l'organisation, nous nous concentrerons sur la deuxième famille d'entreprises. Il nous semble, en effet, qu'au moment du passage à la polyvalence, se joue ce qui permet ou non aux employés d'établir, avec leur objet de travail, un contact d'un type différent de celui que nous avons évoqué précédemment. C'est ce que ce passage rend possible et nécessaire que nous comptons étudier à présent.

Les cas relevant de la troisième famille peuvent être considérés comme des conséquences advenant à la suite des transformations mêlant informatique intégrée et polyvalence, nous les considérons donc comme un sous groupe de la deuxième famille. Quant à ceux de la première famille, nous les étudierons dans les chapitres suivants qui seront en partie consacrée à l'analyse des effets des actions portant sur la mobilisation des hommes.

3.1.2. Une transformation centrale : l'intégration des tâches et la polyvalence

Dans les unités que nous allons maintenant étudier les tâches des employés se modifient sous l'influence de deux éléments - le développement de l'informatique intégrée et la pression commerciale - qui interagissent et que nous ne décrirons que rapidement car leurs effets ont donné lieu à une abondante littérature.

Les systèmes intégrés permettent d'analyser complètement une information au moment de son entrée et de la guider automatiquement vers tous les secteurs qui doivent la connaître et l'utiliser. Leur usage, rendant caducs à la fois le système de procédures qui régissait l'activité des employés et le circuit de l'information antérieur, modifie considérablement la structure des services comme l'organisation du travail interne à ceux ci. Par ailleurs les développements informatiques engendrent une transformation des produits dans le sens d'une plus grande standardisation³³. Le développement des produits tarifés - pour lesquels toutes les situations ont été prévues et réduites à un ensemble de données préétablies - va de pair avec la multiplication des outils informatiques facilitant l'aide à la décision. Ainsi dans l'assurance, les contrats standardisés, ceux dits de grande diffusion, se multiplient ; leur gestion est fort simple puisque l'ensemble de ce que nous avons appelé les "règles pratiques" régissant le produit peuvent être mises sous forme de procédures formalisées ne nécessitant qu'une interprétation réduite, les décisions étant guidées par les procédures analytiques d'interrogation de la situation. Le développement informatique influe donc de façon complexe aussi bien sur la définition des produits proposés au client que sur l'organisation participant au traitement de ces produits. La pression commerciale, pour elle, vise à rendre au client un service de proximité - permettant que, malgré le développement de la standardisation des produits, il se sente "choyé" - tout en éliminant les tâches improductives. On cherche donc des formes d'organisation qui permettent une prise en charge plus personnalisée et un service à la fois de proximité et d'expertise.

La conjonction de ces deux éléments entraîne des réformes de structure et un réaménagement de la division du travail entre les différents services. Les cas de notre troisième famille sont une illustration de ces recompositions : ainsi le centre de traitement téléphonique, créé pour permettre un renforcement de la prise en charge du client par des employés spécialisés dans la relation téléphonique, n'a pu l'être que grâce aux outils informatiques qui permettent une redivision des fonctions avec spécialisation sur la fonction renseignement à la clientèle.

³³ Les possibilités informatiques se sont croisées avec l'inflation des produits du tertiaire financier correspondant à l'évolution de la demande sociale. Sur ce point voir les travaux du CEREQ, particulièrement : Cossalter, Hézard.- *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et les assurances*.- CEREQ, 1983.

Au sein des services, on constate que la polyvalence, plus ou moins poussée selon les entreprises ou même selon les personnes au sein d'une même équipes, est la caractéristique de toute les situations. On peut distinguer trois étapes. La première étape découle directement de l'introduction de l'informatique intégrée : sont regroupées sur le même poste les tâches de gestion et les tâches souvent qualifiées d'administratives - au sens où elles sont répétitives, où elles nécessitent des décisions peu nombreuses et peu importantes, et où elles ne mettent pas en jeu des connaissances techniques -. C'est ainsi que dans l'assurance, le travail des préparateurs (les "petites mains") est réparti entre les rédacteurs qui doivent eux même effectuer les différentes tâches - ouverture du dossier, recherche d'archives, frappe, saisie - dont ils étaient autrefois déchargés, les "petites mains" devant prendre en charge la gestion des dossiers courants. On assiste ainsi à la suppression du clivage qui existait, au sein de la même équipe, entre deux catégories de personnel ceux qui traitaient et ceux qui manipulaient l'information. Dans le service étranger d'une banque, des réformes de structure successives ont entraîné le regroupement autour de la fonction principale de l'ensemble des tâches périphériques : par exemple les saisies, les oppositions, la vérification des signatures des chèques, tâches qui étaient autrefois effectuées de façon répétitives par des employés spécialisés. Les équipes qui avaient vocation d'aider sur ces tâches précises disparaissent et sont en partie englobées dans l'équipe technique, qui traite le système d'information et qui reprend celles de ces tâches subsistant encore. Dans une autre banque, quinze personnes effectuent maintenant le travail qui mobilisait cent personnes quelques mois avant, les autres employés ayant été répartis au sein de l'entreprise.

La deuxième étape de l'intégration correspond à une première forme de polyvalence : autour d'un même poste sont regroupées les diverses fonctions ayant trait au traitement d'un produit ; c'est à dire que, sur un produit donné, un même employé répondra à tous les besoins d'un client. Par exemple, dans l'assurance, la souscription du contrat, la tarification, les avenants, les sinistres, le contentieux seront traités dans le même service et par le même employé. Ou bien, dans un service titre, le même employé effectuera la préparation du traitement d'une valeur (c'est à dire la vérification de la validité des informations concernant cette valeur), les opérations d'encaissement et de remboursement, ainsi que le suivi comptable de ces opérations. Il s'agit là d'une intégration verticale des fonctions. Elle se fait souvent par étapes successives : la carrière des employés les plus anciens étant, dans les services qui fonctionnent sur ce

modèle, jalonnée de prises en charge de fonctions nouvelles qui viennent peu à peu étoffer un travail, à l'origine totalement centré sur une seule fonction.

Enfin, un dernier mode de polyvalence consiste à faire traiter différents produits par le même employé : par exemple obligation et action dans un service titre, ou bien dans l'assurance, divers types de contrats concernant aussi bien l'auto que l'incendie et les risques divers. La forme ultime de la polyvalence résulte alors d'une intégration à la fois horizontale et verticale qui regroupe sur une même entité - groupe ou individu - l'ensemble des fonctions concernant plusieurs produits. Dans ce cas l'employé peut être considéré comme responsable non plus de la gestion d'un produit comme dans le cas précédent, mais de la relation avec un client, considéré comme dépositaire d'un certain nombre de produits ou de la gestion d'un portefeuille.

Les unités où nous avons enquêté sont parvenues à des degrés divers dans la polyvalence³⁴. Il semble bien que celle-ci se mette en place par élargissement progressif : une fois le mouvement enclenché, une dynamique s'instaure, qui suit ensuite sa propre logique et qui aboutit à la dernière étape que nous venons de décrire, logique qui peut cependant être contrariée par les décisions provenant du siège entraînant par exemple la fermeture du service.

3.2. L'apparition du sens

3.2.1. Le principe de responsabilisation

Le principe qui fait d'un employé, non plus l'exécutant d'une procédure, mais le responsable d'un dossier, y compris lorsque les procédures prévues ne peuvent être appliquées à ce dossier, engendre, nous allons le voir, une modification fondamentale de la relation des employés à leur objet de travail. Mais il est également porteur de conséquences touchant aux rapports sociaux au sein des bureaux, puisqu'il modifie les normes de

³⁴ nous avons pu avoir, dans l'assurance, l'ensemble des étapes :

- . avant toute intégration (A4),
- . passage à la première forme d'intégration (une unité de A1),
- . passage de la première à la deuxième étape (deux unités de A1)
- . forme achevée de polyvalence (toutes les unités de A2 qui était déjà bien rôdée en la matière)

relation dans les équipes, qu'il s'agisse des relations hiérarchiques ou des relations entre pairs. Nous ne ferons ici qu'évoquer cette question sur laquelle nous reviendrons dans le cours de ce texte.

Pour l'enquêteur, la marque la plus visible des évolutions est, comme l'indique Malglaive³⁵ l'obligation désormais faite aux salariés de "*parler à la première personne*", obligation qui engage à la fois l'autonomie et la responsabilité de l'employé. L'accès au téléphone, la signature des courriers, ou du moins des plus routiniers, sont les marques formelles de cette transformation. Elle correspond dans un premier temps à la redécouverte des besoins du client. Le souci du développement commercial aidant, le client reprend une place centrale dans les préoccupations de l'encadrement, ce qui se traduit par l'incitation à personnaliser les contacts. A un client retrouvant, dans les conceptions des organisateurs, une existence et des besoins doit répondre, en symétrie, un employé capable de répondre à ces besoins. Les employés se voient donc attribuer des dossiers, des clients dont ils deviennent responsables. C'est une cause importante de l'exigence d'autonomie : l'employé doit pouvoir répondre de ses actes aussi bien face au client que face à sa hiérarchie.

Pour fixer le cadre à l'intérieur duquel l'employé est autorisé à s'engager - et tenu de le faire - certaines sociétés commencent alors à mettre en oeuvre des procédures de régulation de la décision, appuyées non plus sur le contrôle à priori et la vérification du respect formaliste des règlements et procédures, mais sur l'élucidation de zones de responsabilité reconnues. Ce nouveau modèle s'appuie sur la détermination des pouvoirs accordés à chacun - encore implicite dans l'assurance, il tend à devenir plus explicite dans les banques où des délégations formalisées commencent à apparaître pour les employés comme pour les cadres -, sur l'élucidation des objectifs et, enfin, sur la mise au point d'outils d'aide à la décision et à l'évaluation, permettant à chacun de fonder son action sur des éléments objectifs. L'informatique et les contrôles intégrés jouent d'ailleurs un rôle important en ce domaine.

Au travers de cette première incidence de la responsabilisation sur le travail employé, se modifie la relation hiérarchique, modification affichée dans

³⁵ Dugué, Malglaive.- op. cit. p. 200.

l'apparition de "l'animateur"³⁶ qui vient remplacer l'agent de maîtrise. Au lieu de prendre en charge les dossiers complexes qui remontaient vers eux à la première difficulté, - ils ne relevaient alors plus de la compétence des exécutants qui en étaient déssaisis - les animateurs doivent aujourd'hui fournir aux employés les aides nécessaires pour qu'ils traitent eux mêmes le dossier : la fonction formation est importante dans leur poste. Ils doivent aussi dynamiser les équipes, inciter les employés à agir, à devenir autonomes et à progresser par exemple, dans certaines sociétés, en passant avec eux des "contrats d'objectifs".

La seconde manifestation du principe de responsabilisation est lourde de conséquences, non plus sur les relations hiérarchiques, mais sur les processus de sociabilité au sein des équipes. Avec lui disparaît l'organisation mutualisée du travail, jusqu'alors prédominante dans les bureaux. Autrefois le dossier circulait de mains en mains, en étant affecté au gré des disponibilités de chacun puisque, nous l'avons vu, il repartait au classement entre chaque opération. Maintenant une fois qu'il en a reçu la responsabilité, l'employé doit normalement le suivre, d'étape en étape, jusqu'à son classement définitif. Avec ce mode d'organisation se tarit la source du fonctionnement collectif, particulier au monde des bureaux. Les efforts des employés pour obtenir une "*bonne ambiance*" au travers de relations personnelles peu impliquantes ont souvent été étudiés³⁷, mais, nous semble-t-il, on ne souligne pas assez le fait que cette particularité n'est pas une caractéristique "naturelle", propre aux femmes ou à l'univers des "cols blancs". La recherche de la cohésion de l'équipe et de l'entente cordiale entre ses membres répond aux exigences de l'activité des employés dans les bureaux taylorisés. Dans ces organisations le travail ne peut pas véritablement donner lieu à des échanges approfondis, le sens en étant absent, mais il est pourtant nécessaire d'entretenir la communication pour accompagner le parcours des dossiers de mains en mains. Grâce aux relations cordiales et parfois superficielles, se trouve maintenu le courant d'échanges constant qui permet le relatif suivi du dossier, malgré l'éclatement des procédures et la pluralité des personnes concernées. Avec la responsabilisation de chacun sur sa tâche et la disparition de la mutualisation, c'est la fin de cette forme particulière de socialisation qui se

³⁶ La fonction existait dans les trois sociétés de notre seconde enquête.

³⁷ En particulier par Sainsaulieu dans *L'identité au travail*.

met en place. Nous verrons plus loin l'importance de cette transformation en étudiant les affrontements qui traversent les équipes.

Cependant, même s'il a des effets sur les modes de relations entre pairs, le principe de responsabilisation est primordial d'abord parce qu'il permet un contact de l'employé avec l'objet sur lequel il travaille. En ce sens, nous y voyons la cause essentielle des transformations du travail employé.

3.2.2. La gestion de l'exception : la redécouverte nécessaire de l'objet de travail

L'intégration des tâches et la polyvalence ont des conséquences sur sur la place qu'occupent les employés dans le procès du travail et, de ce fait, sur la nature de leur travail. Dans les organisations tayloriennes, les employés peu qualifiés approvisionnaient le système d'information, dans les nouvelles organisations, ils doivent contribuer à le faire fonctionner. Cela se marque de façon emblématique dans l'obligation qui leur est faite de prendre en charge les dossiers dit complexes, dossiers qui autrefois remontaient automatiquement vers la maîtrise. Ils conservent la responsabilité d'un dossier, même lorsque le traitement de celui-ci révèle l'inadéquation entre la réalité et sa traduction dans le système d'information sur lequel ils agissent. Comme le dit l'un d'entre eux (F2) : *"de plus en plus, on n'a plus que les cas où la décision humaine est nécessaire"*.

Même si leur contribution au pilotage peut apparaître modeste, cette transformation de leur rôle a des effets considérables : il s'agit d'un changement de nature en ce sens que l'objet de travail tel que nous l'avons défini - à savoir l'homme et la règle fondatrice - peut se révéler à leur conscience ; pour répondre aux exigences des postes, il est même indispensable qu'ils en aient conscience. Nous reprendrons ici les deux exemples précédents (celui de la banque et de l'assurance) et examinerons le rapport à l'objet de travail qu'engendrent les organisations polyvalentes et s'appuyant sur l'informatique intégrée.

• Dans la banque : la découverte du système

La puissance des nouveaux systèmes informatiques, la suppression des tâches d'écriture, de saisie successive, de manipulation de toutes sortes concentrent les employés des services ayant en charge les flux financiers sur

les tâches de gestion et de régulation du système, celles qui leur étaient voilées par la somme des actes parcellisés nécessaires dans le fonctionnement antérieur. Cette activité de pilotage se concrétise dans la fonction de contrôle de cohérence - ou plutôt de rétablissement de cohérence - des données véhiculées et stockées par le système informatique.

Le rôle demandé aux employés est de rétablir la conformité lorsque les informations véhiculées par le système sont discordantes, ou bien lorsque des informations en provenance de partenaires différents sont contradictoires. Lorsqu'une anomalie est signalée, soit par une réclamation (par exemple deux banques, entre lesquelles le service sert d'intermédiaire, sont en désaccord sur un versement annoncé par l'une, contesté par l'autre), soit par le système lui-même (par exemple apparition d'un "compte d'écart" signalant un déséquilibre anormal entre deux comptes), le rôle de l'employé est de rétablir la concordance. Il doit, pour ce faire, émettre des hypothèses sur les causes d'écart, les vérifier par les voies les plus courtes, en utilisant, de façon préférentielle l'ordinateur et le téléphone et, une fois la cause de l'erreur diagnostiquée, prendre les mesures pour la redresser, ou les faire prendre par les services compétents. C'est ce qui est appelé, dans le jargon des employés, "la gestion de l'anomalie". Le terme, en lui-même, suggère que l'anomalie est un phénomène normal puisqu'elle doit être administrée, gérée. La terminologie adoptée traduit combien le fonctionnement réel est éloigné de la vision portée par les utopies technicistes desquelles tout dysfonctionnement des systèmes informatiques est exclu.

Pour prendre en charge la gestion de l'anomalie, l'employé doit élaborer une image des systèmes sur lesquels va porter son intervention. Il lui faut tout d'abord se repérer dans le système d'information de façon à savoir quelles sont les informations disponibles et où elles sont localisées dans les différentes banques de données, ce qui lui permettra de faire le point sur la situation présente et de reconstituer l'historique des opérations. Mais il lui faut également comprendre quelle est la diffusion des informations à l'intérieur du système et quelles sont les opérations liées entre elles et les comptes ajustés entre eux ; toutes connaissances qui lui sont indispensables pour localiser la transaction qui a pu entraîner une modification d'information. Cela signifie qu'il doit se forger une représentation du système opérant. Outre ces connaissances portant sur l'organisation interne du dispositif d'information, il lui faut en contrepoint percevoir comment

celui ci est inséré dans le système de communication de l'entreprise. Il faut en effet savoir qui entre des informations dans le système et selon quelles règles. Par exemple, rechercher pourquoi un chèque débité au client n'apparaît pas encaissé par la société exige de comprendre quel est le circuit suivi par le chèque et quelles sont les opérations qui, dans chacun des points possibles du circuit, ont pu être génératrices d'erreurs ou de retard d'enregistrement.

Bien entendu, le traitement d'un type d'anomalie donné ne nécessite pas une connaissance approfondie de l'ensemble de ces systèmes. Des zones préférentielles sont peu à peu sélectionnées et approfondies au cours des recherches. La complexité de l'opération, qui peut être forte, varie avec l'importance du système opérant. Ainsi le problème est parfois compliqué du fait que les fichiers sont eux-mêmes alimentés en amont par d'autres fichiers : il est, dans ce cas, nécessaire de comprendre les relations structurelles entre ces divers fichiers, ce qui élargit d'autant les limites des systèmes sur lesquels doit porter l'intervention. La complexité varie aussi avec la rapidité de l'intervention, une erreur non corrigée immédiatement devenant beaucoup plus difficile à identifier. Dans ce cas, les opérations successives engendrent un entassement d'informations parmi lesquelles il devient ardu de repérer ce qui a trait au mouvement que l'on cherche à reconstituer. Dans un service où la mise en place du système intégré s'était accompagnée d'une désorganisation des modes de contrôle du travail, les employés se trouvaient, quelques mois plus tard, contraints de redresser des erreurs fort anciennes. Il étaient obligés de reconstituer l'historique des mouvements et des traitements sur des périodes longues - plusieurs mois, voire années -, opération que certains s'avéraient incapables de mener à bien, ce qui les amenait à perdre pied dans la nouvelle organisation du travail.

Cette activité relève du domaine de ce que, avec Malglaive, nous avons appelé le système de pilotage : pour gérer les anomalies, les employés doivent interpréter les informations contenues dans le dispositif d'information et traduire cette interprétation en décisions. Pour ce faire il faut qu'ils disposent des connaissances sur les deux types de systèmes (opérant et d'information), mais surtout il faut qu'ils aient conscience que l'ensemble sur lequel ils travaillent, et sur lequel travaillent leurs partenaires, s'ordonne selon un principe d'équilibre. Pour pouvoir résoudre les anomalies, il faut admettre la notion de complémentarité des tâches et

de dépendance des opérations. Il faut que les opérations effectuées par d'autres acteurs, dans d'autres services de la société ou même dans d'autres sociétés soient perçues comme autant d'opérations de pilotage, effectuées à d'autres points d'entrée, mais sur le même système et contribuant de ce fait à un processus commun et global. Il faut qu'ils puissent s'appuyer sur ces partenaires pour obtenir les informations complémentaires. Il faut donc que les employés construisent une représentation fonctionnelle du processus dont autrefois ils n'étaient que les agents, représentation qui donne cohérence et signification aussi bien à leurs actes présents qu'aux traces du passé qu'ils doivent analyser.

- **Dans l'assurance : le contact avec la règle fondatrice**

Dans les nouvelles organisations les tâches qu'ont à accomplir les employés entraînent la nécessité de prendre conscience de la règle contractuelle qui, nous l'avons vu, fonde tous les actes de l'assurance, mais était masquée à leurs yeux dans les organisations antérieures. Elle devient aujourd'hui visible ou, du moins, il devient indispensable que les employés en aient conscience pour pouvoir prendre en charge les situations dont ils sont aujourd'hui responsables. Nous en donnerons deux exemples.

- . **Gérer les cas hors normes**

Le traitement des risques "hors tarifs", autrefois l'apanage de la maîtrise, est à présent confié aux employés. Nous ne pensons pas tellement aux risques complexes, du type risques industriels qui sont du ressort d'employés ayant derrière eux soit une formation de base supérieure soit une expérience professionnelle réellement qualifiante - et qui ne sont donc pas étudiés ici -, mais plutôt, dans le cadre de contrats de grande diffusion, à tous les cas exceptionnels, non prévus dans l'ensemble du corps de règles³⁸. Dans ces cas échappant à une codification préétablie, le travail de l'employé consiste à traduire la description de l'objet à assurer (un crocodile, un café dont le propriétaire loue une chambre, un ULM, un festival etc...) en probabilité de risque. Lorsqu'il accepte le risque et établit le contrat d'assurance, il doit,

³⁸ L'exemple canonique cité par l'encadrement est «comment assurer le mouton à cinq pattes, par exemple une maison avec un toit de verre?». Le quotidien des services fourmille de cas moins spectaculaires. Le simple fait que la vie évolue plus vite que les réglementations et les tarifications fournit au personnel d'assurance nombre d'occasions d'exercer sa sagacité et sa capacité à classer.

selon les termes d'un responsable de service production, avoir la préoccupation *"d'offrir la meilleure garantie au moindre coût, en tenant compte de la lutte contre la concurrence et de la nécessité d'accepter des affaires saines"*. On voit s'enchevêtrer la dimension commerciale (la lutte contre la concurrence) et la dimension technique (les affaires saines). Pour pouvoir le faire il est amené à manipuler intellectuellement - que ce soit ou non de façon formalisée - la règle fondamentale de l'assurance que nous avons décrite plus haut.

Il lui faut élaborer une représentation de l'objet à assurer en établissant mentalement le lien avec les différents risques qu'il peut encourir, c'est à dire qu'il lui faut construire l'image des diverses "situations à risques" qui peuvent advenir à cet objet. Première difficulté à laquelle se heurte l'employé qui, dans la très grande majorité des cas, doit faire cela en chambre sans contact direct avec le client - ceux ci sont réservés aux agents -, encore moins avec l'objet à assurer. Mais ce n'est que le premier versant des opérations mentales qu'il doit effectuer. Pour faire entrer "des affaires saines" il est tenu d'entrer dans le domaine des probabilités, c'est à dire de juger s'il a affaire à un "bon" ou un "mauvais" risque. C'est en fonction de cette appréciation qu'il modulera la prime de manière à faire jouer la règle contractuelle.

La meilleure preuve que l'employé maîtrise cette règle et sait ce qu'il fait - c'est à dite a en tête la relation contractuelle en tant que règle fondatrice du métier d'assureur - lorsqu'il traite un dossier est l'importance que revêt, dans ces propos, le "rapport sinistre sur prime" et l'influence que cette notion a sur ses pratiques. On voit s'établir un lien entre l'importance accordée à la notion et la polyvalence entre activités de production et de sinistre, polyvalence qui permet de suivre la vie du dossier, et au travers des opérations de réajustement de la prime, de comprendre le fondement de la réactualisation du contrat, à savoir la prise en compte des informations apportées par la vie sur la probabilité d'occurrence du risque.

. Déroger à la règle

Une autre façon pour les employés de prendre en charge les cas hors norme est l'obligation, qui leur est faite, de "déroger à la règle" ou de faire un "geste commercial", - c'est à dire de contourner les réglementations en vigueur - lorsqu'ils jugent que la situation le nécessite. Un assuré peut, en

effet, être suffisamment mécontent de se voir appliquer la réglementation habituelle (concernant, par exemple, un relèvement tarifaire ou l'indemnisation d'un sinistre) pour envisager de changer d'assureur. L'employé devra alors repérer les différentes solutions possibles, mesurer les conséquences sur les acteurs concernés et prendre, ou proposer, la décision qui lui paraît la mieux adaptée. Un respect strict de la réglementation risque ainsi de faire perdre un client, il devra envisager les conséquences financières de cette perte : est-ce souhaitable s'il s'agit d'un bon client (c'est à dire d'un client dont le rapport "sinistre sur prime" est satisfaisant), et, encore plus important, si c'est un client dont le poids dans le portefeuille de l'agent est considérable? Sa perte risquerait d'être menaçante pour ce dernier ou du moins d'avoir un effet négatif particulièrement regrettable, surtout si l'agent est a des résultats satisfaisants. Mais que faire si les directives du siège, concernant par exemple l'assainissement du portefeuille de la branche, vont à l'encontre de ce que suggérerait la situation locale? On le voit, la base contractuelle de la relation client/assureur ne doit alors pas être envisagée dans la seule référence au contrat sur lequel la décision est prise, elle ne concerne pas seulement un produit (c'est à dire un contrat) mais un client (c'est à dire le possesseur, réel ou potentiel de plusieurs contrats et l'élément, plus ou moins important, du portefeuille d'un agent).

Les dérogations s'exercent en général sur de petites sommes, les dérogations importantes étant encore du domaine de la maîtrise, mais quelles que soient les sommes en jeu, au travers de cette activité l'employé se trouve tenu de fréquenter la règle fondatrice. Car loin de déroger à cette règle le "geste commercial" - qui n'est, en réalité, qu'une dérogation à la réglementation - tente d'atteindre à la règle fondatrice en la posant dans sa relation non pas avec un produit mais, de façon plus large, avec un client ou un même un portefeuille d'agents. De ce fait, comme le remarque un cadre d'assurance, dans la discussion qui précède le geste commercial, les employés en arrivent maintenant à *"se situer au niveau de la politique de la compagnie"*. Pour déroger aux divers barèmes et règles pratiques qui circonscrivaient autrefois étroitement leurs décisions, ils doivent en effet saisir les mécanismes de la relation entre prime et dédommagement en abordant ceux ci au niveau le plus large : celui de la société. L'attitude face à la dérogation, c'est à dire la transgression de la règle est significative de la compréhension de ce qui se joue dans la vie du contrat : c'est à dire l'évolution du processus contractuel entre la société et son client.

Là aussi la polyvalence, et particulièrement la polyvalence sur plusieurs produits est l'élément majeur de la découverte par les employés de la possibilité de faire fonctionner la règle de façon satisfaisante, c'est à dire en l'occurrence, en l'appliquant à l'ensemble du système.

3.2.3. Intuition, prise de risque et compétence

Lorsqu'ils décrivent leur activité, les employés les plus performants, ceux qui, aux yeux de la hiérarchie, préfigurent les "employés de demain", accordent une grande importance à l'intuition, qui, pour eux, est assimilée au "métier". Dans l'assurance, l'intuition sert à détecter les cas sur lesquels il faut intervenir : le client qui trompe son assureur, le "mauvais" risque contre lequel la compagnie doit se prémunir. Dans les services titres, c'est aussi l'intuition qui permet de régler l'anomalie au plus vite en allant droit au plus rapide. Alors que les employés débutants décrivent des démarches de vérification méthodiques mais inefficaces, les bons employés tentent, un peu dans le désordre, "*d'aller voir*" là où ils "*sentent*" qu'une erreur a pu se produire. En fait, dans ces deux cas, l'intuition a une double fonction. C'est elle qui lance l'action, c'est le dispositif interne d'alerte qui avertit l'employé de la nécessité d'agir. Elle guide également le déroulement des opérations qui font suite à l'alerte.

L'activité observable, la seule dont les employés aient conscience, celle qu'ils décrivent à l'enquêteur, n'est en fait que la démarche de vérification, l'investigation permettant de déclarer l'intuition fondée ou non fondée, puis de prendre les mesures appropriées. Toute l'activité mentale qui a précédé cette activité observable est résumée sous la notion d'intuition. L'analyse des données sur le client (celles que les employés ont pour charge d'entrer dans le système et celles déjà mémorisées par ce système qu'ils peuvent convoquer s'ils le jugent bon) peut, par exemple, susciter l'intuition que le client trompe la compagnie ou bien que le "risque est mauvais". Mais cette analyse passe inaperçue de celui qui l'exécute. Ce qui fait le "métier" n'est pas perceptible aux yeux de ces employés qui n'ont aucunement conscience du mécanisme intellectuel sur lequel ils s'appuient pour porter le diagnostic et ensuite pour diriger leur action. Et pourtant ce mécanisme existe, mais il a pour bases un ensemble de connaissances si

intégrées qu'il disparaît de leur esprit. Comme l'écrit Malglaive³⁹, à propos des employés d'assurance *"leurs connaissances, leurs habitudes, leurs savoir faire sont le fruit d'une expérience globale qui les amène à condenser en une totalité syncrétique les itérations successives présidant à la construction de la représentation et des formes descriptives et conceptuelles, ce qui les conduit subjectivement à "sentir" le risque, ses déterminants et son coût dans chaque nouvelle situation qu'ils examinent"*.

En fait l'intuition nécessite à la fois que l'employé ait conscience de ce qui se joue dans son activité, - pour l'assurance qu'il ait conscience du principe fondateur -, et qu'il ait suffisamment de connaissances pour donner sens aux événements qu'il traite. L'intuition, décrite ainsi, n'est qu'une autre façon de dire la compétence. Nous nous appuyons ici sur le texte de Hillau⁴⁰, dans lequel il présente la compétence comme rapport de l'individu à son action. Pour lui, la compétence est *"une sorte de bagage cognitif permettant de résoudre soit une situation particulière soit un ensemble de situations qui présentent entre elles une cohérence ou une homogénéité"*. Ce bagage cognitif permet au signe de prendre sens et de guider l'action, mais c'est par l'action qu'il se constitue puisque c'est de l'exercice de l'action qu'émerge peu à peu la construction du sens.

L'action présentant toujours un caractère d'actualité, la compétence qui permet de *"se lancer"* pour *"sortir"* immédiatement quelque chose d'adapté aux nécessités de la situation a une composante exploratoire. Lorsque les situations ne sont pas prédéfinies, il faut improviser. Mais on n'improvise jamais à partir de rien. Comme le note Hillau, l'action *"qui crée ou détruit de la valeur"* s'appuie sur un investissement préalable. A partir d'un ensemble de connaissances, l'individu produit des références qui structurent son action en donnant du sens aux signes : étant capable d'interpréter les signes il peut alors intervenir au mieux de la situation nouvelle qu'il doit affronter. C'est cette nécessité d'interprétation qui fonde la deuxième composante de la compétence, complémentaire de sa dimension exploratoire : la compétence est également mémoire. Pour Hillau, *"c'est par l'exercice répété de l'action que se met en place le signe"*, la transmission orale, les enseignements théoriques ou pratiques ne pouvant remplacer l'apprentissage par l'action qui inscrit *"l'habitude d'agir"* dans

³⁹ Dugué, Malglaive.- op. cit. p. 237.

⁴⁰Hillau.- op. cit. pp. 103-105.

l'esprit. On retrouve les caractéristiques identiques à celle du "geste approprié" qui, nous l'avons dit en première partie, traduit l'inscription des connaissances dans le corps. C'est la répétition qui favorise le marquage du signe dans l'esprit, c'est la variabilité des situations dans lesquelles il a surgi qui donne la faculté de l'interpréter de façon souple. La compétence est donc mémoire de l'action : c'est l'éventail des formes d'action dont dispose l'individu qui permet de mesurer sa compétence.

L'intuition des employés s'appuie bien sur la multiplication des expériences porteuses de sens et sur la somme des connaissances à partir desquelles se constitue ce sens. C'est à force de traiter des cas, différents mais similaires, de consulter la documentation, de se familiariser avec le contexte, la jurisprudence qu'on peut développer l'intuition qui est l'apanage des bons employés. Dans un service d'assurance agricole, comme le dit une employée *"le novice dira : pas d'électricité pas de risque, sans penser que le foin ça fermente, ça prend feu spontanément"*. L'employé aguerri, lui, saura prémunir la compagnie contre le risque d'incendie, en donnant du sens à un signe qui en est dépourvu pour celui dont la mémoire n'a pas été constituée par l'action. Un agent de maîtrise d'assurance exprime la même conception avec d'autres mots : *"le rédacteur, c'est la technique, s'il n'y a plus de technique, on ne peut pas travailler"*. Il est significatif, à ce propos, de noter le désarroi de certains jeunes chefs de service privés, par un départ à la retraite, d'un adjoint que sa longue expérience avait rendu irremplaçable.

C'est à partir de cette conception de l'intuition comme compétence qu'on doit réinterpréter les appels à la transformations des attitudes qui sont généralement présentées comme l'indice de l'adaptation des employés aux nouvelles formes d'organisation. Les entreprises demandent aux employés d'entrer "dans la logique du risque", de faire preuve "d'initiative", d'être capable de "réagir à l'événement". Dans les services l'attention portée aux attitudes existe - le critère annoncé par l'encadrement comme discriminant les employé par rapport à ce que nous avons nommé une situation-seuil est le "degré d'autonomie" - mais elle est tempérée, surtout chez les agents de maîtrise, par l'exigence forte de "technicité". En revanche dans les services de personnel, c'est la référence aux attitudes qui prédomine : nous le verrons lorsque nous aborderons les formations destinées à ce publics, les objectifs portant sur le changement d'attitudes (entraînement à l'autonomie, à la prise d'initiative) jouent un rôle important. La conception

de l'autonomie et de l'initiative comme capacité comportementale dégagée de son contexte, et possédée ou non par l'individu, imprègne toute la logique de la compétence.

Or cette conception est à l'opposé de tout ce que l'analyse de "l'intuition" fait apparaître comme constitutif de la compétence des employés. Certes il faut de l'initiative pour "se lancer" comme dit Hillau, mais à réduire la compétence à cette seule manifestation, on gomme toute la dimension des savoirs et des savoirs de l'action. Seuls, ceux ci permettent aux employés de donner du sens aux signes qu'ils reçoivent, et donc dans un premier temps de comprendre qu'ils doivent se lancer, dans un deuxième temps de savoir dans quelle direction ils doivent le faire.

*
* *

Les deux exemples des employés des services titre et de ceux de services d'assurance illustrent pourquoi nous ne pouvons souscrire à l'affirmation de Verdier selon laquelle l'intégration des tâches n'est qu'une "agglomération de tâches simplifiées"⁴¹. L'agglomération des tâches n'est en effet que la première étape de leur intégration et de la polyvalence des fonctions. Avec elles, se mettent en place les conditions de la prise en charge par les employés de la gestion de l'exception, c'est à dire la responsabilité des dossiers ou des opérations pour lesquels le recours au corps de procédures et aux règles pratiques n'est plus adapté. Au lieu de n'être que les agents d'approvisionnement du système ils doivent assumer sa régulation. De façon explicite une des tâches des employés est de prendre en charge les situations dans lesquelles se manifeste le décalage entre le prescrit et le réel. Toute la relation des employés à l'objet de travail en est modifiée.

3.3. La pérennité de la division hiérarchique des tâches

Dans les organisations transformées, les contraintes pesant sur les employés sont suffisamment fortes pour qu'il existe des tensions entre les exigences

⁴¹ Cette vision est souvent celle de l'encadrement ou, du moins, du haut encadrement. " C'est l'ordinateur qui fait tout (...) Si le message est bien fait, l'ordinateur traite tout seul" nous disait un responsable de banque. Affirmation qui contient d'ailleurs sa propre négation, toute la question de l'activité des employés reposant bien évidemment sur le fait que le message est souvent "mal fait"..

portées par l'intégration des tâches - qui dessine des tâches requérant initiative et responsabilité - et certains autres éléments du dispositif de division des tâches qui constituent des freins ou des obstacles à la responsabilisation pourtant portée par le système de travail. Ces obstacles proviennent de la division hiérarchique du travail qui ramène l'employé sur le versant de l'exécution alors que, dans le même temps, l'intégration des tâches exige de lui qu'il se situe sur le versant de la responsabilité et de l'autonomie : de ce fait pour parler le langage auquel sont confrontés les employés, par certains aspects du travail ils doivent être "acteurs", par d'autres ils sont "agents".

Nous retrouverons ici le rôle structurant des systèmes informatiques : certes, ils engendrent la recomposition des tâches mais, en parallèle, ils modifient les voies par lesquelles s'expriment la division du travail et la séparation entre conception et exécution ; peut être même permettent-ils un renforcement de la subordination qui, objectivée dans les procédures informatiques, est alors difficilement repérée et déjouée.

Pour clore ce chapitre portant sur le versant division des tâches du "contexte prescripteur", nous présenterons donc comment, dans les unités où nous avons enquêté, s'expriment les contraintes venant de la division hiérarchique du travail. Nous examinerons successivement la question de la division des tâches et celle du contrôle du travail pour envisager leurs relations avec les exigences dont est porteur le rôle de gestion de l'exception. C'est essentiellement autour de ces deux questions que s'exprimeront les conflits ouverts ou les tensions intérieures dont nous rendrons compte en fin de ce travail.

3.3.1. Entre l'immersion dans les procédures et la gestion de l'exception

Les situations correspondant à ce rôle de gestion de l'exception, qui sont porteuses des exigences nouvelles auxquelles doivent répondre les employés, sont cependant minoritaires dans leur activité. La gestion "simplifiée", pour reprendre les termes de l'assurance, prend encore beaucoup de temps aux employés de cette profession, les validations et vérifications accaparent une partie du temps des services bancaires.

- **Approvisionnement et veille : la double nature de l'activité de saisie**

Les employés se trouvent donc bien souvent dans une situation où ils doivent, en parallèle, mener des opérations routinières - même avec la polyvalence, l'impression de routine peut réapparaître - et mobiliser toute leur énergie et leurs compétences pour "réagir à l'événement". Ils vivent alors une tension entre deux contraintes contradictoires - traiter la routine et gérer l'exception - qui renvoient aux deux fonctions d'approvisionnement et de surveillance du système qu'ils assument toutes deux à présent.

On retrouve la même opposition dans le travail ouvrier : on a souvent noté que dans les systèmes automatisés, les opérateurs sont confrontés à un travail en "discontinu", les périodes d'inactivité et d'ennui alternant avec des périodes d'activité intense. Dans le cas des employés, l'intégration des tâches, réunissant les opérations de préparation, de codage, de contrôle autrefois réparties sur plusieurs personnes sur le seul moment de la saisie, fait de celle-ci une opération "intelligente". Les moments qui apparaissent de routine et de moindre activité intellectuelle - ceux correspondant à la saisie - le sont bien souvent parce que, au moment où ils entrent une donnée, les employés s'appuient sur des connaissances tellement intégrées qu'elles ne sont plus présentes à leurs consciences. C'est parce qu'ils connaissent parfaitement un type de risques que certaines des décisions d'interprétation de la situation apparaissent routinières aux employés d'assurance. Or ce sont ces mêmes connaissances qui doivent les alerter sur ce qui correspond à "l'incident" en milieu ouvrier, c'est à dire l'inadéquation ou l'incohérence de la donnée qu'ils traitent avec d'autres données concernant le client. L'intuition doit s'exercer alors même qu'ils traitent des données simples. Le fait que les opérations se déroulent en temps réel, avec toutes les conséquences que cela entraîne⁴², rend d'autant plus impérative la nécessité de veille et de vigilance même si les opérations en cours peuvent, superficiellement, apparaître routinière.

Rien là que de très normal le bon professionnel étant justement celui qui peut se mobiliser au bon moment. Toute la difficulté réside dans le fait que, avec le développement des capacités des systèmes de traitement de l'information et avec les nouvelles formes d'organisation, les situations

⁴² Ainsi, dans un service bancaire (B3), une employée ayant passé un ordre à mauvais escient, le coût annoncé pour la société était, nous a-t-elle dit, de l'ordre de 10 000 F.

dans lesquelles les employés peuvent parfaire leur technicité, c'est à dire avoir l'occasion de donner du sens aux signes, se raréfient.

Ainsi dans l'assurance, la polyvalence, en particulier dès lors qu'elle est mise en oeuvre sous sa forme aboutie, à savoir la polyvalence sur plusieurs produits, peut être considérée comme un obstacle à la constitution d'un savoir approfondi car spécifique et délimité. C'est une des raisons pour lesquelles elle suscite des réserves importantes chez certains responsables qui la jugent déqualifiante car elle entraîne une connaissance superficielle des produits. La technicité, selon eux, ne peut s'acquérir que par la fréquentation systématique des situations, de la jurisprudence mettant en perspective un type de contrat, les règles qui le régissent et les situations auxquelles il peut être confronté. Pour eux, la polyvalence qui va de pair une perte de technicité, ne permet pas une véritable professionnalisation de l'employé.

Mais l'informatisation également joue un rôle néfaste en ce domaine. Elle entraîne une multiplication du nombre de transactions et de codes : pour certains employés la mémorisation de ceux ci compose l'essentiel de la technicité de leur poste. Dans certaines sociétés (B5), le développement des logiciels - qualifié "d'anarchique" par les responsables de service qui n'arrivent plus à assumer la formation sur le poste - confronte les employés à des changements fréquents des procédures de travail. De ce fait les procédures viennent constituer une sorte d'écran et masquer la source véritable de la technique : c'est à dire la connaissance du produit et de son adaptation à la clientèle. La distinction entre les règles - dont les raisons d'être renvoient à la finalité du métier -, et les procédures de gestion - qui correspondent à une organisation du système de communication - est parfois tenue dans leur discours, préoccupés qu'ils sont de ne pas perdre pied face à l'avalanche informatique.

Par ailleurs, les systèmes informatiques les plus performants, en permettant une économie d'action, ont des effets similaires. Dans ces systèmes, les cas simples sont traités de manière automatique, de même que les cas moyennement complexes qui sont, par le jeu des interrogations analytiques, ramenés à des cas simples. La disparition de certaines opérations (vérification de certaines clauses du contrat au moment du règlement du sinistre d'assurance par exemple) qui sont effectuées directement par l'ordinateur peut entraîner une diminution des connaissances de base, qui

n'étant plus stimulées par les cas ordinaires, auront tendance à s'émousser, mais qui resteront nécessaires pour traiter les cas exceptionnels.

Ainsi, par le jeu des progrès informatiques, les cas échappant aux catégories préétablies de l'ordinateur ou à ses possibilités de contrôle interne deviennent de plus en plus complexes. Là réside une des grandes difficultés des employés des services bancaires : les systèmes informatiques s'auto-corrigeant, les employés qui ne peuvent plus se faire la main sur des recherches simples, éprouvent les plus grandes difficultés face aux recherches d'anomalies parfois terriblement difficiles qui seules dépassent les possibilités correctrices de la machine. Comme le disait un responsable de F2 décrivant les conséquences d'un système très performant sur le travail des employés : *"il n'y aura plus qu'à visualiser et à prendre des décisions"*. Or, avec la mise en place de ce système, disparaît toute la chaîne de micro-décisions à travers lesquelles l'employé s'exerçait à consulter sa documentation, à faire référence à la jurisprudence, à entretenir sa familiarité avec les différents savoirs qui fondaient sa compétence.

On voit bien qu'il existe une sorte d'antinomie entre la nécessité d'une spécialisation très pointue pour parvenir à un certain degré de technicité et les conditions dans lesquelles s'exerce le travail - polyvalence et progrès informatique réduisant les possibilités d'exercer la technicité - qui peuvent se présenter comme des obstacles à cette spécialisation. En somme, les employés doivent effectuer le "geste approprié" dans des situations de plus en plus compliquées : il devient donc difficile à effectuer et gage d'une véritable professionnalité. Mais les situations dans lesquelles il est possible de s'y exercer diminuant, l'outillage mental, qui seul permet son exécution, peut avoir tendance à se rouiller.

• Vers un retour à la spécialisation des tâches ?

La contradiction entre gestion routinière de produits normalisés d'une part et repérage et traitement du hors normes d'autre part, se vit dans un rapport social ; cela se traduit dans des affrontements portant sur la mise en place - éventuelle ou effective - d'une décomposition des tâches précédemment recomposées. On constate une évolution et des mouvements de balanciers entre processus qualifiant et processus déqualifiant, ce qui ne peut être sans effet sur la perception que se font les employés de leur rôle.

Les affrontements existent sur ce thème au niveau des Directions. Dans l'Assurance, le traitement des cas complexes émanant des régions est l'un des enjeux des débats sur la configuration à venir du réseau commercial. Au moment où nous y enquêtons, deux alternatives - traitement par des équipes de techniciens supérieurs dans les services du Siège avec quasi-suppression des délégations, ou traitement par les employés des délégations avec professionnalisation accrue - étaient encore en balance. Cela engendrait un flottement concernant l'organisation des délégations, la nécessité de requalification des employés et, plus fondamentalement, leur avenir au sein des sociétés. Ce contexte marque naturellement les politiques de mobilisation de la compétence que nous évoquerons bientôt, les services de personnel commanditaires de ces actions s'efforçant par leur entremise de peser en faveur de la seconde solution. A F2, c'est entre les partenaires sociaux qu'existe un désaccord concernant les frontières entre les tâches de production - c'est à dire de saisie - et celle d'étude -c'est à dire d'analyse des données -. Dans cette société, le plein emploi - garanti par le statut de la Fonction Publique - n'est pas présent dans les débats qui concernent donc uniquement les éventuelles possibilités de qualification du travail, ce qui ne veut pas dire que la solution ne sera pour pour autant déqualifiante. C'est du moins ce que craignent certains responsables.

Dans les deux cas, ces débats ne sont pas parvenus jusqu'aux employés, alors que dans les réseaux bancaires au contraire, un mouvement de respécialisation est en cours. Après une phase de désécialisation, qui a correspondu à un effort pour ramener les employés du "back office" vers le "front office", c'est à dire de la fonction administrative vers la fonction commerciale, on assiste à un mouvement inverse qui respécialise les guichetiers sur le traitement des cas simples. Ainsi à B5, où, selon les termes des responsables, les logiciels sont "*dédiés aux métiers*", les logiciels d'aide à la vente, indispensables au conseil à la clientèle, ne sont pas accessibles sur les postes des guichetiers qui doivent donc quitter leur poste pour les utiliser. Le développement de ces logiciels semble avoir joué un rôle non négligeable dans l'éviction progressive des guichetiers de la fonction commerciale.

Ailleurs ce sont, non pas les directives de la direction, mais les rapports au sein des équipes qui entraînent la possibilité de re-spécialisation. Ainsi dans les assurances, la polyvalence - dont les formes peuvent être plus ou moins abouties - est le mode d'organisation prescrit dominant. Toute la question

est de savoir s'il est fait référence à la polyvalence de l'équipe ou à celle de l'individu. La première forme peut faire appel à des employés faiblement qualifiés, puisque peut subsister une division des tâches et un travail encore fortement parcellisé. La seconde, qui correspond à un enrichissement des tâches, exigerait des employés mieux qualifiés. Toutes les organisations que nous avons vu fonctionner visaient à une polyvalence des individus, sauf exceptions considérées comme des survivances du passé et tolérées à ce titre⁴³. Cependant on peut voir se remettre en place une spécialisation des individus au sein de groupes polyvalents. En fait l'alternative ne porte pas sur un redécoupage des postes entraînant une spécialisation sur un acte - ce qui est rendu quasi-impossible par l'informatique intégrée - mais sur les possibilités d'accès aux dossiers complexes qui ont de bonnes chances de permettre une activité du domaine de la gestion de l'exception. Dans deux cas (B4, A1) nous avons observé une re-spécialisation effective puisque un petit nombre d'employés assurait le suivi des dossiers compliqués ou récupérait le dossier dès lors que l'employé qui en avait la charge rencontrait une difficulté⁴⁴. Dans une troisième unité (F1), la menace de re-spécialisation entraînait des conflits larvés entre employés.

Deux éléments peuvent jouer un rôle dans le maintien ou non d'une réelle polyvalence des individus. L'attitude de l'encadrement tout d'abord. Dans les services où le passage à la polyvalence est effectif pour tous, les agents de maîtrise disent jouer un rôle puissant en ce domaine. Cela les amène à passer une bonne partie de leur temps à former les moins qualifiés et à réguler les relations entre employés de qualification différente. Ainsi dans l'unité B4 le retour à la spécialisation correspondait à une carence de la maîtrise qui avait abandonné les fonctions de soutien et même de contrôle. De ce fait les employés les moins qualifiés, totalement débordés par les difficultés qu'ils éprouvaient à effectuer les activités de gestion des anomalies et angoissés face aux erreurs qu'ils avaient l'impression de commettre sans en être sûrs, vu l'absence de contrôle du travail, en étaient venus au bout de quelques mois à souhaiter se décharger de toute activité de recherche d'anomalie, dès lors qu'ils rencontraient la moindre difficulté.

⁴³ Il s'agit en général d'un salarié âgé et à qui, en attendant sa retraite, on confie des tâches (par exemple ouverture du courrier) proches de celles qu'il accomplissait avant la réorganisation.

⁴⁴ Ainsi dans le service titre de B4 une employée assumait l'essentiel des recherches d'anomalies considérées comme longues. La constitution des "binômes" qui ont, au départ, une fonction formatrice peut dériver sur une spécialisation de ce type

L'autre élément discriminant dans le retour ou non à une spécialisation est l'attitude des employés les moins qualifiés, attitude dépendant des armes dont ils disposent. Ainsi dans deux unités où existait un conflit larvé, les équipes polyvalentes étaient constituées d'employés de qualification et d'expérience professionnelle très différentes. Pour maintenir une polyvalence réelle et continuer à avoir accès aux dossiers complexes volontiers accaparés par les plus qualifiés, les employés les moins qualifiés affirmaient clairement, par diverses stratégies dont nous rendrons compte plus loin, leur volonté de ne pas accepter ce qu'ils considéraient comme une régression. De même la délocalisation des travaux est l'occasion de débats et même d'oppositions entre les équipes concernées sur la question de la répartition des tâches : le service qui délègue son travail ne délègue-t-il que des travaux épars, peu qualifiés (par exemple les saisies) ou bien délègue-t-il des lots de dossiers que les employés destinataires de la délocalisation traiteront de bout en bout ? Dans les deux unités que nous avons observées (A2 et F2), la négociation entre les services concernés, parfois houleuse, a été l'occasion d'une mobilisation collective - depuis les employés jusqu'à l'encadrement - dans les services destinataires qui refusaient la situation qui, selon eux, risquait d'être impulsée par le service expéditeur et qui les transformait, selon leurs termes, en "*grouillot*" de ce dernier.

Nous reviendrons plus loin sur les conflits autour du risque de re-spécialisation. Notons seulement ici que, par la spécialisation, c'est l'éviction hors de la technique qui est signifiée, c'est largement pour maintenir un travail intéressant que les employés tentent, individuellement ou collectivement, d'avoir accès aux dossiers complexes et de ne pas être transformés en "*grouillot*", ce qui est un premier indice de l'attitude positive et du dynamisme qu'engendrent chez eux l'accès à un travail où ils ont conscience d'avoir accès à la technique.

3.3.2. La prescription et le contrôle

Le contrôle répond à deux fonctions - une fonction d'expertise et d'assistance et une fonction coercitive -. De ce fait, les opérations de contrôle du travail relèvent à la fois du dispositif de division des tâches puisque, au travers du contrôle s'exprime la manière dont les prescriptions doivent être comprises et exécutées (c'est la fonction "expertise") , et du dispositif de division des hommes, puisqu'au travers du contrôle on agit sur les salariés en codifiant leur relations au travail (c'est la fonction coercitive). Dans le

fonctionnement imprégné des principes tayloriens, le mode de contrôle faisant du respect strict de la procédure le critère unique de qualité du travail était en cohérence avec la fonction assignée aux employés, qui devaient mettre en oeuvre ce qui était pensé par d'autres. Si l'on admet que les employés doivent "gérer l'exception" se pose le redoutable problème de l'élucidation de nouveaux critères de contrôle : comment peut-on déterminer qu'un travail est bien fait, s'il échappe à un corps de règlements qui permet de définir précisément et rapidement le résultat attendu. Si l'on a pu dire que, devant l'inefficacité de la prescription les entreprises adoptait la "*prescription d'efficience*"⁴⁵, la question reste entière de l'évaluation et du contrôle de cette nouvelle forme de prescription.

Interrogation d'autant plus forte que, dans le même temps, les systèmes informatiques fournissent des possibilités de contrôle, qui s'avèrent aller dans le sens opposé à ce que pourrait nécessiter une évaluation de l'efficience sur d'autres critères que ceux - respect des procédures, contrôle du rythme de travail - adaptés aux organisations tayloriennes. Sous l'effet de cette double transformation, dans les unités fonctionnant sur le modèle de la polyvalence, le contrôle du travail est l'objet d'interrogations, parfois aussi de tensions. En effet à son occasion se manifestent les contradictions entre les exigences d'autonomie dans les tâches de "gestion de l'exception" et les formes d'imposition du travail. Les pratiques des entreprises sont bien diversifiées en ce domaine.

• Les formes du contrôle

Dans un petit nombre de sociétés on voit se mettre en place des procédures de contrôle a posteriori cherchant à évaluer et contrôler la qualité : les contrôles pièces par pièces sont remplacés par des sondages, qui ne concernent plus l'acte mais une succession d'opérations et n'ont plus pour cible l'individu mais l'équipe. Le contrôle tient, dans ces sociétés, une fonction d'assistance à l'amélioration progressive de l'adéquation entre les compétences des individus et les éléments structurant leur activité - par exemple le système informatique -. Ainsi dans l'entreprise B3, le contrôle vise à repérer les procédures qui sont source d'erreurs répétées de manière à les signaler, pour modification, aux services compétents. Il n'est pas considéré comme le repérage de la faute mais comme la possibilité, à partir

⁴⁵Terssac.- op. cit.

de ce repérage, d'améliorer de façon continue l'organisation, les procédures et donc le contexte prescripteur. Dans d'autres sociétés, les possibilités de diagnostic offertes par le contrôle sont mises au service de la formation. Dans les entreprises A3 et A2 - où les pratiques sont imprégnées d'une attention constante portée à la formation du personnel - les responsables de service effectuent des sondages a posteriori qui visent à repérer les erreurs et dérives par rapport aux pratiques considérées comme légitimes et à organiser des séances de formation sur la base des manques repérés chez le personnel à cette occasion. Dans ces trois sociétés, où le poids du contrôle quantitatif se fait peu sentir, on s'efforce donc, par le biais du contrôle, à la fois de vérifier les décisions prises et de modeler le comportement du salarié. On doit noter que ces pratiques sont très minoritaires dans nos onze entreprises et surtout qu'elles ne sont présentes que chez les entreprises de notre première enquête, le poids du contrôle quantitatif nous paraissant accru dans notre seconde enquête.

Dans deux entreprises (B4 et F1), les transformations de l'organisation ont été accompagnées d'une telle désorganisation des procédures de contrôle qu'on peut considérer que celui-ci a disparu. Les procédures antérieures, jugées inadaptées aux nouvelles formes de travail sont, dans les faits, abandonnées, sans que de nouvelles se mettent en place. Les causes de l'abandon entremêlent le domaine du technique et celui du social. Dans les deux cas les procédures de contrôle quantitatif - par consultation des écrans permettant à la hiérarchie de savoir l'état d'avancement des travaux - sont possibles, mais elles ne sont pas mises en application. Par ailleurs du fait des modifications du système de communication et du système hiérarchique les repères d'expertise sont bouleversés, de ce fait la fonction de contrôle est suspendue, chaque employé étant considéré comme "*responsable de sa tâche*" selon les termes de la hiérarchie. Cette situation d'abandon correspond à une sorte de paralysie momentanée liée aux bouleversements du système informatique (B4) ou du système organisationnel (F1). Ces deux unités sont les deux seules pour lesquelles on peut parler d'un "avant" et d'un "après" ce qui n'est pas la situation la plus fréquente dans le tertiaire.

Dans la dernière famille qui regroupe six entreprises, les procédures de contrôle se reconstituent en reflétant une double tension. On voit s'affronter une logique de contrôle par la quantité de travail et une logique de la qualité - portée par les transformations de l'organisation ou par les

discours mobilisateurs -. On constate d'autre part une tendance croissante à contrôler la qualité au travers de critères qui la nient dans le même temps qu'ils sont supposés la vérifier. On pourrait penser qu'il s'agit là d'effets de temps et qu'on se trouve face à la cohabitation de strates différentes portant la mémoire des modes d'organisation qui, s'étant succédés dans l'entreprise, survivent sous la forme de juxtaposition de systèmes⁴⁶. Cependant, le fait que les tensions subsistent même dans les structures bien ancrées dans la polyvalence, où la fonction des employés est bien identifiée par tous comme n'étant plus d'exécution, nous pousse à une autre analyse : sous une forme tenant compte de l'évolution des techniques de communication - les logiciels remplacent largement les hommes -, s'exprime une domination inchangée qui fait perdurer la division et la hiérarchie des tâches.

• La difficulté à évaluer la qualité du travail

Les procédures qui se mettent en place sont marquées par les possibilités des systèmes informatiques. L'informatique intégrée qui est la source ou, du moins, le vecteur privilégié des transformations du travail est, en fait, totalement centralisée. La conjonction entre les processus de centralisation des systèmes informatiques et la décentralisation apparente des décisions place ainsi les employés en porte à faux, et ce pour un double ensemble de raisons.

Les logiciels permettent d'abord l'encadrement de la charge de travail par le contrôle quantitatif. Si la maîtrise ne dit pas explicitement que les employés sont soumis à un rendement, si elle affirme qu'ils ne rendent plus de compte sur la quantité du travail, il apparaît bien, en fait, qu'ils sont soumis aux risques de contrôle par la machine. Il est bien difficile en ce domaine de parvenir à savoir les pratiques en usage, les discours des employés et de la maîtrise étant parfois en totale contradiction ce qui traduit, sinon toujours un conflit ouvert, du moins une forte opposition⁴⁷. Si nous ne l'avons vu fonctionner officiellement que dans l'entreprise B5 - dans laquelle notre

⁴⁶Reynaud propose de nommer "*formation organisationnelle*" cette stratification de pratiques qui manifeste que le système social d'une entreprise n'est pas un tout unifié et cohérent. Reynaud.- La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome.- *Revue française de sociologie*, XXIX-1, 1988, pp. 5-18.

⁴⁷ Nous touchons là une des limites de notre travail. Sans doute d'autres modes d'investigation nous auraient ils été nécessaires nous permettant de mieux connaître les pratiques et ainsi d'avoir une compréhension plus claire des positions des deux types d'acteurs.

enquête a été la plus tardive -, nombre d'agents de maîtrise d'autres sociétés nous ont affirmé avoir la possibilité de connaître, par consultation informatique, le nombre de dossiers traités ou d'actes effectués par chacun, l'utilisation revendiquée de ces possibilités variant selon les entreprises et les personnes. Or, avec la prise en charge des activités de gestion, dont le rythme et la complexité sont, par essence, impossibles à quantifier, ce type de contrôle perd toute signification. La charge de travail ne se réduisant plus à une somme d'activités clairement identifiées, de nature identique, il devient difficile d'évaluer précisément la quantité de travail faite par chacun. Ce qui est maintenant devenu le courant de leur travail - à savoir la gestion de l'exception - est donc nié par le fait que les critères d'évaluation ne tiennent aucun compte des exigences particulières des démarches de travail ne s'inscrivant plus dans les modèles tayloriens. Fait aggravant, dans ce cas le mode de contrôle est individuel, ce qui a de lourds effets sur le fonctionnement des équipes. Nous verrons en dernière partie les difficultés que peuvent rencontrer les employés affrontés à ces nouveaux contrôles quantitatifs.

Une seconde contradiction provient du fait que les employés sont supposés être autonomes et gérer l'exception, mais que, dans le même temps, leur activité est strictement soumise par les logiciels puisque leurs décisions sont encadrées par les contrôles à priori et les règles abstraites et désincarnées inscrites dans les logiciels. Ainsi dans les assurances, les employés sont soumis à la fois aux exigences liées à la prise en compte de la dimension commerciale - ils sont supposés être de plus en plus à l'écoute de clients - et à la logique informatique. Dans l'esprit des concepteurs, l'informatique est supposée permettre une adéquation de plus en plus fine des produits aux besoins des consommateurs puisqu'elle permet d'élaborer des contrats sur mesure grâce au raffinement des clauses portées par les logiciels. La grande souplesse de l'outil informatique apparaît un élément privilégié du traitement "humanisé". Pour les employés supposés mettre en oeuvre ces procédures, ce surcroît de d'esprit commercial se traduit, en fait, par un morcellement de leur action qui leur interdit un accès direct à la règle fondatrice et éloigne d'autant l'image de l'homme dont ils sont supposés prendre en compte les besoins et la situation particulière. Pour mieux servir l'homme qu'il doit "traiter", l'employé le voit ainsi disparaître derrière une montagne de procédures informatiques de plus en plus sophistiquées. Sa marge d'autonomie est réduite par le découpage auquel il est contraint par les logiciels. D'une façon différente des procédures d'antan, mais aussi

pesante, les logiciels assujettissent l'employé à considérer le réel au travers des normes et des catégories pensées par les concepteurs.

On peut enfin constater, sans que l'origine en soit toujours les possibilités informatiques, une tendance des entreprises à définir la qualité du travail soit de façon techniciste en la quantifiant, soit de façon bureaucratique en édictant de nouvelles règles qui fixent le cadre dans lequel elle doit s'inscrire. C'est principalement lorsqu'ils peuvent être quantifiés qu'on parvient à élaborer des indices de qualité, on essaiera donc au maximum de trouver des critères chiffrés permettant de juger les résultats du travail en négligeant tout ce qui ne peut pas l'être : c'est ainsi que dans une société d'assurance on jugera les employés sur *"l'argent qu'ils ont fait rentrer"*. Ou bien on s'efforcera de trouver un moyen de chiffrer le temps imparti à la qualité. Ainsi à F2, au cours d'une réunion avec des membres de la Direction Générale, où se trouvait évoquée la nécessité de fournir aux employés des moyens leur permettant d'élaborer une vision de la qualité de leur travail et ainsi de l'évaluer, la suggestion a été émise par les dirigeants de faire apparaître une nouvelle rubrique "qualité" dans le "plan de travail" sur lequel les employés doivent répartir leur temps de travail hebdomadaire entre les différentes rubriques qui leur sont imposées. Les employés auraient ainsi du quantifier le temps consacré à la qualité de leur travail. L'exemple de la tendance bureaucratique est fourni, dans l'assurance, où l'on voit apparaître des "règles de dérogation à la règle" qui encadrent de façon étroite les possibilités d'autonomie des employés dans la gestion des cas hors norme, en fixant précisément le montant et les modalités des dérogations auxquelles ils sont autorisés. On est bien dans le cercle vicieux bureaucratique, chaque dysfonctionnement d'une règle engendrant une nouvelle règle supposée y répondre.

- **Sous les évolutions techniques, la survivance de la division hiérarchique**

L'informatique intégrée, porteuse de contrôles internes qui limitent la marge d'erreur, fait voler en éclat les pratiques de vérification à priori qui caractérisaient le travail employé. L'existence de ces procédures informatiques, qui permettent à la fois le contrôle a priori des décisions et la surveillance des cadences de travail amène le relâchement de la surveillance coercitive. Les agents de maîtrise deviennent des "animateurs" chargés de la seule fonction expertise - qu'ils partagent dorénavant avec l'ordinateur -. De ce fait la pression du contrôle hiérarchique peut paraître

se relacher, du moins dans ce qu'il pouvait avoir de purement punitif (par exemple le fait de "*signer l'erreur*" à F1). Si les employés disent, dans un premier temps, être soulagés de ne plus avoir à rendre des comptes pour la moindre décision, et percevoir un assouplissement du contrôle coercitif, ils s'aperçoivent vite que ce pouvoir se dévie et qu'ils se trouvent affrontés à un système informatique qui perturbe leurs prises d'initiative en les assujettissant aux décisions prédéterminées, et qui est porteur d'évaluation sur des critères quantitatifs qu'ils récusent.

Au travers de ces nouvelles formes de contrôle perdue la division hiérarchique qui ne s'exprime peut être plus de façon tatillonne dans les brimades de travail mais qui est reprise, de façon objectivée, dans toutes les procédures que nous venons de décrire. Toutes ces procédures expriment la résistance de l'organisation à une transformation de la division hiérarchique du travail, résistance qui s'exprime même dans les sociétés dans lesquelles le contrôle fait l'objet d'innovations. Certes cette résistance s'appuie sur les possibilités des systèmes informatiques, mais on aurait tort de n'y voir qu'un effet de la technique. Nous en donnerons une illustration dans l'attitude du haut encadrement de la société d'assurance A2, société expérimentant des procédures de contrôle qualité formatrices et, par ailleurs, de loin la plus avancée dans l'exigence de l'activité de gestion de l'exception chez les employés. Notre proposition de préparer ceux ci à mieux tenir ce rôle en les faisant bénéficier d'une formation de "dérogation à la règle" a suscité une réaction si effarée et une hostilité si forte que nous avons rapidement battu en retraite, sentant que nous abordions là une question qui dépassait manifestement celle des capacités cognitives que nous croyons être seule en cause. C'est le même refus qui s'exprime dans la création des "règles de dérogation à la règle" qui font perdurer l'incapacité de l'employé à affronter le face à face avec la règle fondatrice .

Nous le notions au début de ce chapitre, la condition d'efficacité des règles sur lesquels travaillent les employés est que ces règles apparaissent des absolus aux yeux de ceux qui doivent les appliquer : la fonction qui se vit dans ces règles et dont elles sont la traduction doit être ignorée des exécutants. Pour que la règle appliquée par un employé soit efficace, il faut que son sens, son origine soit masquée à ses yeux. Comme le dit Halbwachs⁴⁸ les règles de ce type ne sont pas des lois physiques, mais la

⁴⁸Halbwachs.- op. cit. p. 105.

condition de leur efficacité est qu'elles fonctionnent comme des lois physiques. L'activité technique nécessite la connaissance et l'application sûre d'un certain nombre de règles "*mais ne suppose rien d'autre*". Dans la société A2 certains employés - de par l'organisation polyvalente du travail et les situations que, de ce fait, ils devaient traiter - allaient très loin dans la compréhension de ce qui était à l'oeuvre dans les règles pratiques qu'ils manipulaient. Les pratiques de formation au poste de travail par la maîtrise, très développées dans la société, allaient bien dans ce sens. Cependant, même si tacitement l'encadrement supérieur reconnaissait la nécessité de cette compréhension, il n'était pas disposé à officialiser cette reconnaissance par la formation formalisée que nous proposons. La technique d'assurance suppose aussi que celui qui la fait vivre en ignore, du moins en apparence, la signification

La division du travail qui s'affiche dans les situations de contrôle influe sur la relation des employés à leur objet de travail. Certes le contrôle traduit un pouvoir hiérarchique mais ce pouvoir traverse l'objet de travail. On demande aux employés de prendre en compte des cas, des dossiers - et donc de ne plus raisonner en actes, en procédures mais en situation - mais on persiste à comptabiliser les actes qu'ils accomplissent. La qualité du travail peut donner lieu à des contrôle quantitatifs. Ils peuvent déroger à la règle mais on assiste à la création de "règles de dérogation à la règle" qui viennent encadrer leur marge d'autonomie. Au travers des situations de contrôle ce qui est en jeu c'est la possibilité qu'ont les employés d'avoir un contact, non plus seulement avec les procédures dénuées de sens, mais avec un objet de travail existant en lui même, avec ce que nous avons appelé les règles fondatrices de cet objet. Dans un contrôle selon les normes, dans une évaluation de son travail où tous les actes s'équivalent puisqu'ils doivent entrer dans le même moule temporel, c'est toute la relation fragile de l'employé à son objet de travail qui est ébranlée .

*

* *

La manière dont les tâches sont découpées, organisées et contrôlées place ainsi les employés dans une position de balancier. L'intégration des tâches,

le devoir qui leur est fait de traiter de bout en bout les dossiers, y compris lorsqu'ils ne correspondent pas aux situations préétablies prévues par les procédures, tout cela les fait entrer dans la technicité au sens où nous l'avons décrite au début de ce chapitre : ils doivent en particulier accéder aux règles fondatrices et les mettre en œuvre. Mais dans le même temps, ils en sont empêchés. L'informatique est l'instrument privilégié de la division du travail qui perdure : elle fait disparaître l'objet de travail sous un amas de procédure, elle prive les employés d'un contact régulier avec les cas simples qui permettent un entretien régulier des connaissances, elle structure enfin des modes de contrôle peu adaptés à l'évaluation d'un travail qui n'est plus de simple exécution. Sous une technique froide et objectivante elle maintient les employés dans ce rôle d'exécutant que l'obligation de gestion de l'exception interdit. Michon⁴⁹, citant M. Piore, note : *"l'innovation recompose les tâches, l'évolution de la division du travail les recompose"*. S'il apparaît bien que la division du travail tendrait à recomposer, l'innovation informatique a un rôle moins clair : elle recompose mais interdit d'aller au bout de la recomposition.

Mais ce premier ensemble de contraintes opposées portées par le contexte prescripteur n'est pas le seul dont il faut tenir compte, si l'on veut comprendre les transformations qui affectent le mode de mobilisation au travail des employés et la signification qu'ils donnent à celui-ci. Ils sont en effet pris dans les politiques d'entreprise qui, pour les préparer, du moins est ce le discours des dirigeants, à mieux assumer les tâches nouvelles qu'ils doivent affronter, les soumettent à des actions visant à "mobiliser leurs compétences", actions que nous allons maintenant présenter.

⁴⁹Michon.- op. cit. p. 73

CHAPITRE 3

LES ACTIONS DE MOBILISATION DE LA COMPÉTENCE ET LEURS INTERACTIONS AVEC LE TRAVAIL

L'entreprise a d'autres moyens que l'organisation du travail pour susciter (ou décourager), structurer (ou déstructurer), accumuler (ou détruire) bref pour agir sur les compétences de ses salariés. Nous abordons là les moyens relevant de ce que nous avons nommé le "système d'incitation des hommes", c'est à dire les moyens qui visent à faire acquérir aux salariés les savoirs et comportements requis par les tâches.

Nous nous attacherons à l'étude de ce système en analysant un petit nombre d'actions ou de dispositifs que nous réunirons sous le terme "d'actions de mobilisation de la compétence". Le discours de la compétence - présentant la volonté d'assurer la croissance en compétences des salariés comme une nécessité pour les entreprises - est actuellement dominant. En témoigne par exemple le nombre considérable de production qui, à l'instar de "*La bataille de la compétence*¹" montrent le lien entre le développement des compétences et la survie économique des entreprises. En témoignant également les politiques diverses visant à "hausser le niveau de compétences", à "mobiliser les compétences", bref à préparer le personnel à ce qui apparaît comme des exigences nouvelles, politiques qui s'adressent particulièrement, nous le verrons plus loin, aux populations peu qualifiées.

C'est parce que les employés peu qualifiés sont particulièrement l'objet de ce discours, que nous avons choisi d'étudier le système d'incitation auquel ils sont soumis au travers de quelques actions de mobilisation des compétences. Nous comptons étudier ici leur influence, sur l'activité des employés. Nous repréciserons que, sur ce point, les données recueillies n'ont pas correspondu à nos attentes. Nous pensons que ces actions

¹ Cannac.- *La bataille de la compétence*.- Editions d'organisations, 1985.

représentaient une aide, nous avons au contraire été confrontée à des incohérences et des incitations perturbatrices ; cela nous a entraînée à remettre en cause la logique de la compétence. Cette troisième partie sera donc consacrée à une mise en question des actions explicites de mobilisation de la compétence et du même coup de la logique - ou du discours - de la compétence.

1. LES COMPETENCES : POUR QUESTIONNER LES PRATIQUES

Nous étudierons, dans un premier temps, le discours stratégique et les pratiques gestionnaires qui se réfèrent à la logique de la compétence avant, dans un deuxième temps, de centrer notre attention sur quelques actions diversifiées visant à mobiliser les compétences. Mais auparavant, il est nécessaire d'apporter quelques clarifications sur une notion à la fois vague et très usitée aujourd'hui.

1.1. Un retour critique sur la notion de compétence

La notion de compétence a une définition peu opératoire car fluctuante. Catégorie de l'action, elle est le point d'appui des pratiques de nombreux professionnels de fonctions différentes (gestionnaires de personnel, formateurs, ergonomes) et leur sert de passerelle, de mode de liaison. D'autre part, diverses disciplines (ergonomie, psychologie cognitive, sociologie) l'utilisent. On est, de ce fait, toujours tenté de faire référence à la compétence sans suffisamment clarifier dans quel domaine on se situe, et quel statut on lui donne. En sociologie, le succès de la notion, qui a paru tendre à se substituer à celle de qualification, a provoqué une multiplication des textes s'y référant, alors que les enjeux dans lesquels elle est prise, ou dont elle rend compte, n'ont pas été véritablement élucidés. Avant d'étudier les pratiques qu'elle suscite, nous commencerons donc par présenter le questionnement que nous lui adressons.

1.1.1. L'émergence du thème de la compétence sur fond de transformation des relations entre recherche et entreprise

L'engouement pour la notion de compétence est récent puisqu'aujourd'hui encore le descripteur "compétence" ne figure pas parmi les mots clés des

thesaurus documentaires². C'est majoritairement sous la rubrique qualification professionnelle - accessoirement sous les rubriques savoirs et savoir-faire - que sont répertoriés la plus grande partie des ouvrages qui font référence à la notion. Tout au long des années 70, c'est la qualification et non la compétence qui a donné lieu à des débats et des réflexions dans le domaine sociologique. Même si le terme compétence a été utilisé au cours de ces années, c'est seulement vers la fin des années 80 que l'on observe sa légitimation, sensible au travers de la multiplication des textes, de statuts divers, dans lesquels la notion a une place centrale. Cette évolution de la production éditoriale va de pair avec l'évolution des pratiques d'entreprise comme le montre l'analyse des index³ d'ouvrages destinés aux Responsables Ressources Humaines ou les intitulés des stages qui leur sont destinés.

Ce glissement sémantique doit être replacé dans le cadre des évolutions sociales. Le thème de la qualification s'est imposé dans - ou a été imposé par - la sociologie française, certes à partir des pratiques d'entreprises, mais en réaction à celles-ci. Si, à l'époque du travail "en miettes", la qualification est devenu l'emblème de la sociologie du travail c'est en partie parce que, à partir de ce concept, les sociologues s'efforcent de dévoiler les rapports sociaux qui se vivent dans l'opération de classification à laquelle est associée la notion de qualification. Comme le montre Dadoy⁴, la place prépondérante prise par la notion de qualification et surtout, dans les écrits sociologiques, par le problème de sa reconnaissance s'explique par la fonction proprement revendicatrice qu'elle joue. Au moment où la modernisation des entreprises passe par l'instauration massive des modes d'organisation taylorisés, la qualification et les débats auxquels elle donne lieu tentent de s'opposer à la parcellisation des savoirs qui leur est liée. En corollaire le thème traduit une réflexion, et même une revendication, sur la place de la classe ouvrière dans la division technique du travail et, plus généralement, dans la société. Par son effet de dévoilement - puisque "*la mesure de la qualification n'a de sens que dans une logique de mise en évidence des rapports de pouvoir*"⁵ - le thème de la qualification est utilisé à l'encontre

² Celui du Centre Info renvoie à "qualification", celui du CEREQ à "savoir professionnel".

³ Courpasson, Livian.- Le développement récent de la notion de "compétence" : glissement sémantique ou idéologique ?.- *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, 1991. pp. 3-10.

⁴ Dadoy. De la qualification aux compétences, in *La sociologie du travail et la codification du social*.- PIRTEM/CNRS/Université de Toulouse Le Mirail, 1990, T.1 1, pp. 232-241.

⁵ Tanguy.- *L'introuvable relation emploi formation*.- Documentation française, 1986, p. 182.

des pratiques visant à déqualifier les travailleurs. Il a été imposé contre les pratiques des responsables d'entreprise et apparaît bien une arme au service des salariés.

A l'inverse le thème des compétences semble bien imposé par les responsables d'entreprise. Le moment de l'émergence de la notion est d'ailleurs concomitant avec le retour sur l'entreprise qui, selon Bernoux⁶, faisant suite à la période de réaction ouvrière, caractérise la période qui part de la fin des années 70. Selon lui, le consensus entre l'Etat, le patronat et les syndicats pour revaloriser l'entreprise va de pair avec les transformations des modes de management qui font dorénavant appel aux pratiques participatives. Mais il s'accompagne également de la transformation des paradigmes explicatifs en sciences sociales, les théories d'inspiration marxiste faisant place aux concepts plus flous tels que la culture d'entreprise. Ainsi, la vogue du terme de compétence pourrait être rapprochée de la toute puissance de l'idéologie "manageriale" qui impose sa formulation à nombre de pratiques sociales⁷.

Tout ceci peut expliquer qu'à propos de la compétence règne une certaine confusion dans la littérature : il ne semble pas que celle-ci se soit encore emparée de ce thème, comme elle l'avait fait pour la qualification, de manière à poser un discours permettant d'analyser les pratiques sociales et à mettre en évidence des rapports de pouvoir. Est ce dû à la trop grande nouveauté du terme, ne permettant pas que son étude donne lieu à la constitution d'un corps de recherches suffisant pour permettre à la distanciation critique de s'organiser et, à l'instar de ce qui s'est passé pour la qualification, à des thèmes permettant le dévoilement des rapports de pouvoir de surgir ? est ce dû aux modes de financement en vigueur qui, nous en avons fait l'expérience, risquent de provoquer un enfermement dans les besoins de l'action ? est ce dû à la quasi disparition des acteurs collectifs représentants des salariés qui pourraient contribuer, sinon à imposer un thème contradictoire, du moins à permettre une distance par rapport aux pratiques des dirigeants d'entreprise ? Quelles qu'en soient les raisons, nous avons parfois éprouvé des difficultés à distinguer ce qui relève

⁶in Sainasulieu. - *L'entreprise une affaire de société*. - Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, p. 88-105.

⁷ Le jour où nous écrivions ces lignes, Jean Gandois, PDG de Péchiney, interviewé dans *Le Monde* y faisait référence à "l'entreprise France" (*Le Monde* du 9 mars 1993). Pour la présentation de la puissance de l'idéologies manageriale, on peut se référer à Le Goff.- *Le mythe de l'entreprise*.- La découverte, 1992.

du discours des entreprises et ce qui relève du discours sociologique et de l'analyse critique du discours de l'entreprise

On peut toutefois sentir aujourd'hui, non plus seulement une distanciation - les sociologues ont toujours tenté de percevoir ce qui était à l'oeuvre dans la construction de la compétence - mais une critique des pratiques sociales s'appuyant sur ce thème. Ainsi, si en 1987 on affirmait que la vogue de la compétence s'explique en partie parce qu'elle est "*à l'abri relatif de la critique sociologique*"⁸, en 1991 au contraire, on s'interroge sur l'usage proprement idéologique de la compétence dans la gestion des personnels⁹. Dans la conclusion de ce dernier article, les auteurs voient la compétence comme une notion "*parasite*", qui, ne permettant pas de rendre compte des phénomènes qui se vivent dans le travail, risque de masquer des réalités essentielles. Comme nous venons de l'indiquer, notre propre cheminement nous a amenée à des positions similaires. C'est au travers de l'étude des effets engendrés, sur l'activité des employés, par les actions qui s'y réfèrent que nous tenterons d'explicitier le rôle de la compétence dans les entreprises.

Même si nous n'avons pas réellement perçu leur organisation autour de ce qui pourrait tenir lieu de "contre proposition", des discours critiques sur les compétences émergent dans la littérature sociologique. Nous nous guiderons sur deux thèmes qui traversent ces discours pour alimenter le questionnement que nous ferons subir aux actions dont nous allons étudier les effets sur les employés. Dans le premier thème, la notion de compétence est associée à la transformation des modes de gestion des ressources humaines : par la logique de la compétence, ce qui est en jeu c'est l'évolution des moyens supposés permettre une adéquation des personnels avec les systèmes de travail. Le deuxième thème - qui est le reflet inversé du premier - porte sur le rôle que joue la compétence dans la transformation de la construction des professionnalités : ce qui est en jeu alors, c'est la relation que l'homme entretient avec son travail et les processus qui structurent cette relation.

1.1.2. Compétences et transformations des systèmes de travail

⁸Hillau.- op. cit. p. 101.

⁹ Courpasson, Livian.- op. cit. p. 9.

Dans la communication déjà citée¹⁰, M. Dadoy voit l'origine du glissement sémantique de la qualification vers la compétence dans les transformations de l'appareil de production. Le thème de la qualification émerge, dans les années 50, au cours d'une période de déstructuration professionnelle qui voit la fin des métiers traditionnels. Fortement lié aux questions de rémunération - Dadoy montre l'importance du système d'évaluation de la qualification du travail expérimenté à la Régie Renault au cours de cette période, système qui servira de modèle en France - il vise à établir un lien entre les capacités individuelles et le système de hiérarchie des salaires. Le thème de la compétence, pour lui, émerge dans une période où la modernisation des entreprises passe par les évolutions constantes des matériels aussi bien que par les transformations récurrentes ayant pour but de suivre les évolutions des marchés. Dorénavant dit Dadoy, les systèmes de production se définissent par leur instabilité. L'entreprise moderne des années 80 fonctionne sur le modèle de la déstructuration et de la restructuration. De ce fait les repères qui permettent la mise en relation des individus et des contenus d'activité deviennent flous. Comme le montre Y. Schwartz¹¹, *"les amarres des référentiels de la qualification sont fragilisées"*. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre la vogue de la notion de compétence dans les pratiques des managers. Elle permettrait une adaptation du personnel aux fluctuations renouvelées qui sont la caractéristique permanente de cette période.

Linhart¹² partant d'un constat différent - pour elle l'organisation du travail se caractérise plutôt par la stabilité, les transformations n'ayant lieu qu'à la marge - aboutit cependant à la même conclusion. Comme on ne sait plus définir l'organisation du travail on mise sur les possibilités d'évolution des hommes. De ce fait les notions statiques telles que poste ou qualification sont remplacées par une approche plus dynamique qui fait appel aux compétences en tant qu'elles permettent de considérer les potentialités des personnels. La notion de compétence est en effet, majoritairement associée aux postes "à venir" comme le montre l'inflation des textes, portant sur les "nouvelles compétences". Si la compétence est liée à l'idée de "savoirs en

¹⁰Dadoy.- op. cit.

¹¹ Schwartz.- De la qualification à la compétence, in *La sociologie du travail et la codification du social*.- PIRTEM/CNRS/Université de Toulouse Le Mirail, 1990, T.1 1, pp. 177-199.

¹² Linhart.- op. cit.

action", c'est essentiellement au travers du travail "en transformation" qu'elle est étudiée.

Au travers des pratiques ayant pour objet l'analyse et le développement des compétences des salariés, c'est la difficulté ressentie par les managers à définir des attentes en terme de postes de travail qui peut s'observer. Colardyn et Lantier¹³, analysant les relations entre systèmes de travail et systèmes de formation montrent que, à partir du début des années 80, l'instabilité des systèmes de travail - qui provoque la nécessité de mobilité et d'évolution des individus de même que les transformations constantes des contextes techniques ou d'organisation - engendre l'impossibilité de se référer aux tâches pour guider les formations. Celles-ci ont désormais pour objectif de faire acquérir aux salariés des "compétences transférables", ce qui permet de les préparer à un champ de travail "mal défini dans le présent et indéterminé dans le futur". L'analyse des compétences se justifie par le fait qu'elles doivent être transférées d'un poste à un autre, d'un emploi à un autre.

Ainsi la notion de compétences serait associée aux postes que l'entreprise ne sait plus définir ni dans le présent ni dans l'avenir. On retrouve l'impossibilité à décrire l'organisation du travail que nous évoquions plus haut. On aboutit au paradoxe qui imprègne les pratiques de "mobilisation de la compétence", et particulièrement les pratiques de formation. La notion, renvoyant aux exigences des postes, se réfère étroitement à ceux-ci, beaucoup plus que celle de qualification montre Dadoy dans le texte que nous citons. Alors que les textes sur la qualification s'ordonnaient autour du problème de sa reconnaissance - qui occultait les questions concernant la description de son contenu en terme de savoirs -, à l'inverse les textes sur la compétence comportent majoritairement des réflexions sur le contenu et des tentatives de description de celui-ci. On a d'ailleurs souvent noté qu'on parle de la qualification mais des compétences. Mais, dans le même temps, dans la mesure où la notion renvoie aux postes que l'entreprise ne sait pas définir et où elle est associée à l'idée de transférabilité, les pratiques qu'elle engendre ne peuvent pas s'appuyer sur une connaissance des exigences et des contenus des postes. On ne peut étudier la compétence qu'en référence à l'action - les compétences ce sont "des savoirs en action", dit Y Cannac¹⁴ -

¹³ Colardyn, Lantier.- L'analyse des contextes professionnels.- *Revue française de pédagogie*, n° 61, 1982, pp. 7-16.

¹⁴ Cannac.- op. cit.

mais, ne pouvant envisager cette action autrement que dans un contexte d'évolution, on est privé de toute information précise sur le contenu concret des tâches ou sur l'organisation qui présideront à son déroulement.

Admettant que les actions de mobilisation de la compétence visent à préparer à l'imprévisible, on s'interrogera sur les effets de cet objectif sur ceux qui en sont destinataires. La notion de compétence, qui renvoie à la fois à des savoirs techniques et à des attitudes et des comportements, se réfère aux deux dispositifs - de définition des tâches et d'action sur les hommes - dont nous disions en première partie que leur intrication est une caractéristique des modes de définition actuels de l'organisation. Par sa dimension de "savoirs en action" elle marque la référence à une répartition des tâches faisant appel à la polyvalence, mais dans sa dimension de "je ne sais quoi", elle marque aussi une transformation des relations entre les salariés et leur direction qui s'appuie dorénavant sur une "*éthique de la motivation et de la responsabilité*"¹⁵ pour obtenir les comportements jugés nécessaires dans l'entreprise. Une des questions qui guidera ce chapitre sera d'essayer de comprendre ce que la tension entre un discours centré sur le travail ou le poste et, du fait de l'incapacité à définir celui-ci, l'appel aux capacités d'initiative des salariés peut engendrer comme pratiques d'entreprise et comme effets en retour sur les employés.

1.1.3. Compétences et transformations des identités professionnelles

Comme le montre un ensemble de publications portant sur des professions diverses (agriculteurs, enseignants, policiers, ouvriers de la chimie)¹⁶, deux logiques peuvent être concomitantes au sein d'une même profession. L'une fait référence à la compétence, définie d'une part par les savoirs professionnels acquis par l'expérience et d'autre part par les comportements et attitudes qui caractérisent ce "*je ne sais quoi par lequel la qualification*

¹⁵ Dubar.- La qualification à travers les journées de Nantes.- *Sociologie du travail*, 1/87, 1987. pp. 3-14

¹⁶ Berthelot.- Compétences et savoirs : l'intérêt des études sur l'agriculture.- *Formation emploi*, n°12, 1985. pp. 4-7.

Demailly.- La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants.- *Sociologie du travail*, 1/87, 1987. pp. 59-69.

Monjardet.- Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière.- *Sociologie du travail*, 1/87, 1987. pp. 47-58.

Maurines.- La compétence : enjeux et stratégies d'acteur.- *Travail et emploi*, n° 50, 1991, pp. 4-14.

devient efficiente"¹⁷. La logique de la qualification, elle, s'appuie sur les savoirs théoriques et la référence au diplôme. Ces textes s'interrogent sur la signification de la référence à l'un ou l'autre terme et sur le lien entre ces deux logiques et les modes de structuration existant au sein de la profession. Les transformations observées dans les modes de structuration professionnels correspondent à une modification des pratiques de travail - en relation avec les évolutions des postes - et à une évolution des modes de professionnalisation, ce qui renvoie également au recrutement et à l'usage de la formation. Au travers de ces textes c'est l'inclusion ou non de la compétence dans la qualification qui est abordée et la question de savoir si ces deux logiques correspondent à deux moments de constitution de la compétence professionnelle ou bien, selon les termes de Berthelot " *à deux formes coexistantes, référables en dernière analyse, à deux paradigmes non seulement d'analyse, mais d'organisation des procès de travail*".

Explicitement ou non, tous ces textes abordent la question du traitement social des savoirs et de leur légitimation. Derrière le mode de relation des personnes concernées à leur profession et la valorisation qu'elles font de tel ou tel aspect de leur parcours ou de leur savoir - professionnel ou théorique -, se trouve la question de la construction sociale de la compétence. Le terme de compétence renvoie à un ensemble de savoirs théoriques ou pratiques, mais peut on, pour autant, - comme certains textes auraient pu inciter à le croire au début de sa vogue - l'assimiler à l'addition de ces savoirs ? En somme les compétences peuvent elles se réduire à un stock de savoirs et de savoir-faire - à un "*décalque des qualités des travailleurs*", dit Paradeise¹⁸ - ou bien ces savoirs ne prennent ils statut de compétences que moyennant certaines conditions qui permettent qu'ils soient désignés comme tels ? C'est ce que défend Paradeise qui, définissant la compétence comme "*la liaison reconnue socialement nécessaire entre la production d'un bien et un ensemble de savoirs et de savoir faire*" indique qu'elle se construit au travers de la négociation. Même si le texte de Paradeise dépasse largement les limites que nous nous sommes assignées (elle montre en effet les dangers d'un enfermement dans les seuls niveaux du travail et de l'entreprise et la nécessité de prendre en compte le niveau du marché du travail), derrière les politiques de mobilisation des compétences doit être perçue la question de leur reconnaissance.

¹⁷Demailly.- op. cit.

¹⁸ Paradeise.- Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail.- *Sociologie du travail*, 1/87, 1987. pp. 35-46

Si l'on se place du point de vue du salarié, cette question ne renvoie pas seulement au présent du poste et à la légitimation de la position immédiate, c'est aussi la structuration possible du cheminement professionnel qui est en jeu. Dans les possibilités d'évolution que dessinent les modes de professionnalisation s'affiche en effet le mode de construction de la compétence légitime. Comme l'indique Berthelot¹⁹, la connaissance met en relation un sujet et un objet de connaissances : c'est dans l'inter-action entre les capacités cognitives des sujets et les structures, en particulier sociales, qui définissent et délimitent le second, que se construit la connaissance. Si la constitution d'un corps de connaissances en savoir nécessite que ces connaissances soient organisées, ordonnées sous une forme déterminée - Berthelot parle d'une "*syntaxe logique*" dont les règles fixent la mise en relation des connaissances - le problème de la reconnaissance joue un rôle essentiel en ce domaine. Le passage de la logique de la qualification à celle de la compétence porte la transformation des syntaxes logiques reconnues comme légitimes, c'est à dire des voies par lesquelles il devient possible ou nécessaire de construire un savoir reconnu.

Nous nous demanderons, au cours de ce travail, comment les actions de mobilisation de la compétence contribuent à définir ce que doivent être les savoirs des employés qui les subissent et quelles informations les personnes prises dans ces actions en reçoivent sur la "syntaxe logique" devant régir leur savoir. Cette question en recouvre deux. La construction du savoir reconnu peut se faire dans le poste : nous nous demanderons donc comment ces actions contribuent à l'élaboration et la désignation des savoirs. Mais la construction des savoirs a lieu aussi par le cheminement professionnel, c'est en effet pas la succession des situations de travail rencontrées au cours de la vie professionnelle que s'accumulent et s'agentent les savoirs. Nous essaierons donc également de percevoir quel est le modèle de cheminement professionnel dont sont porteuses ces actions et comment, de ce fait, elles contribuent à marquer la forme d'organisation des savoirs voulue par l'entreprise.

1.2. Pour caractériser les pratiques de la compétence

¹⁹ Berthelot.- *L'intelligence du social : le pluralisme explicatif en sociologie.*- PUF, 1990, pp. 16-17.

Nous souhaitons étudier les pratiques (ou du moins un certain nombre d'entre elles) dont les employés sont les destinataires et qui visent à agir sur leurs compétences. Mais comment définir ces pratiques alors que, avec le développement de ce qu'on a appelé le modèle de la compétence²⁰, se transforme le mode d'action des entreprises sur les savoirs de leurs salariés. La formation n'est plus l'outil unique, ni même l'outil privilégié, puisque l'entreprise toute entière doit devenir "éducative". Comment caractériser les moyens par lesquels l'entreprise "éducative" influe sur la compétence de ses salariés, ou de façon plus implicite les incite à ce qui leur est présenté comme la pratique légitime ? Il est nécessaire de mieux préciser comment nous délimitons cet ensemble de pratiques.

Pour étayer ce travail de définition, nous étudierons comment l'appel à la mobilisation des compétences est présenté dans les publications destinées aux responsables d'entreprise ou responsables de gestion des ressources humaines. Nous nous appuierons sur quatre textes²¹ qui peuvent être considérés comme des textes fondateurs en la matière. Tous émanent de consultants, or nous pensons que le discours des consultants - qui a largement véhiculé la notion de compétence - reflète, mais en même temps structure et amplifie, les actes et les discours dominants dans les entreprises. Etudiant les positions des consultants, nous pensons être au coeur de l'élaboration des pratiques en ce domaine. Le texte de Cannac est emblématique de la notion et lui a donné ses lettres de noblesse dans les entreprises : l'ouvrage - il s'agit des actes d'un colloque tenu par la CEGOS²² en 1984 et réunissant, selon les termes de l'introduction, 600 dirigeants d'entreprise - a fait autorité dans les milieux de la gestion des ressources humaines. Les trois autres publications émanent de consultants spécialisés en gestion prévisionnelle des emplois. Ces derniers textes, qui se réfèrent beaucoup plus explicitement à des pratiques de "gestion de la compétence" - nous n'avons pas relevé ce terme chez Cannac - ont été publiés après la

²⁰ Zarifian, in Stankiewicz.- op. cit.

²¹ Cannac.-op. cit.

Gilbert, Thionville.- *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences*.- Editions ESF, 1990.

Gilbert, Parlier.- *La gestion des compétences*. Entreprise et Personnel, 1991.

Nous regroupons dans le même ensemble 3 articles parus dans la revue *Personnel* et émanant de consultants travaillant dans le même cabinet :

Freiche.- L'usage du concept de compétence.- *Personnel*, n° 31, 1992, pp. 28-29.

Sauret.-La gestion de l'emploi et des compétences.- *Personnel*, n° 31, 1992, pp. 30-35.

Gilbert, Parlier.- La gestion des compétences.- *Personnel*, n°31, 1992, pp. 42-46

²²Selon la présentation de l'ouvrage, la CEGOS est l'un des premiers organismes européens de conseil aux entreprises et de formation du personnel.

parution du texte de Zarifian²³ qui, montrant la cohérence et l'articulation entre des pratiques diversifiées de gestion de la main d'oeuvre, a formalisé et donné un statut reconnu à ce que il a nommé le "*modèle de la compétence*".

Dans ces quatre textes on trouve entremêlées une définition de la notion de compétences et des recommandations - particulièrement précises dans les derniers textes qui introduisent la notion de "gestion de la compétence" - aux entreprises sur les manières de développer les compétences de leur personnel. En effet, selon les auteurs, pour être utile la conceptualisation de la compétence doit être "*prescriptive autant que descriptive*" (Gilbert/Parlier p. 1). Nous avons distingué trois thèmes autour desquels s'organisent les prescriptions adressées aux responsables d'entreprises.

1.2.1. L'appel à l'acteur et la valorisation de l'individu

Le premier thème est la valorisation de l'individu en tant qu'élément actif des transformations. En opposition aux pratiques antérieures qui s'appuyaient sur un modèle d'ajustement mécaniste homme-poste hérité du taylorisme, les pratiques liées à la compétence, prenant acte que "*le poste n'est plus un point d'ancrage valable pour la gestion du personnel*" (Gilbert, Thionville p. 42), mettent l'accent sur le rôle primordial des salariés, qui font évoluer leurs postes en utilisant judicieusement leurs compétences. C'est un modèle qui met l'accent sur les hommes, sur leurs savoirs, mais surtout sur leur personnalité puisque la compétence existe seulement si les personnes sont motivées à investir leur effort dans le travail. L'individu, ses connaissances et sa capacité à les mobiliser deviennent ainsi l'élément clé de la bataille pour la compétitivité. Comme l'exprime crûment Cannac (p. 83) : avec la recomposition du travail "*le problème est désormais moins d'obtenir que les hommes s'astreignent à des tâches inférieures à leurs capacités, que de leur permettre d'acquérir les capacités requises par leurs tâches*". Dans cette optique, le personnel est considéré comme une ressource qu'il s'agit à la fois d'utiliser au mieux et de développer au maximum.

²³Zarifian, in Stankiewicz.-op. cit. Zarifian montre que les pratiques en vigueur dans divers domaines de gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité, formation, transformation des systèmes de classification) s'infléchissent dans les entreprises qui, pour sortir de la crise, fondent le développement économique sur la recherche de qualité et la mobilisation des compétences de leur personnel.

Les préceptes avancés par les textes pour ce développement de la ressource humaine permettent d'appréhender concrètement quelles sont les pratiques suggérées aux entreprises et en quoi elles s'opposent à celles de la qualification. Ces dernières sont toujours présentées de manière dépréciative, essentiellement parce qu'elles apparaissent comme s'appuyant sur des principes d'ajustement homme/poste qui font figure de repoussoir.

1.2.2. Les composantes de l'action éducative : une nouvelle conception de l'entreprise

La logique portée par la politique de compétence vise à encourager le développement personnel des salariés. Mais, et là se trouve la différence avec les pratiques se référant à la qualification, la formation des personnels n'apparaît pas comme l'outil privilégié. Ainsi sont souvent citées parmi les démarches visant à la compétence les bilans de compétences, les parcours professionnels qualifiants, la mobilité de progression. La formation n'est évoquée qu'ensuite et est dénigrée dans le même temps qu'elle est citée ; par exemple, dans le dossier Personnel, l'auteur signale seulement "*les surenchères de formation initiale*" sans rapport avec les niveaux de compétences nécessités par le travail, (Personnel p. 33). En fait pour obtenir le développement de la compétence, c'est l'entreprise toute entière qui doit se mobiliser. Ce thème est présent avec une force toute particulière dans l'ouvrage de Cannac. Pour ce dernier, si la formation est un élément indispensable de la bataille de la compétence, sa conception doit se transformer : elle ne doit plus être à elle-même sa propre fin, mais être intégrée dans une politique globale qui transforme l'entreprise en "lieu éducatif". Sur quoi portent les évolutions permettant à l'entreprise d'assumer ce rôle et d'éduquer par tous ses actes ? On peut distinguer deux grands moyens de statut fort différent.

Dans une approche à la fois techniciste et globalisante, la multiplication des outils permet de répondre au fait que l'entreprise est appréhendée comme un système. Dans le fonctionnement issu de la qualification, la gestion de personnel apparaît segmentée : des services distincts gèrent la classification, la formation, le recrutement. Au contraire agir sur les compétences suppose de mener des actions touchant ces différents domaines, ce qui nécessite de mettre en oeuvre une nouvelle logique de gestion des ressources humaines intégrant étroitement les divers aspects autrefois présentés comme éclatés. Dans la théorie du système, qui sous-tend la logique de la compétence, les

relations entre les différentes parties du système ont autant d'importance que leur contenu, on voit, de ce fait, se mettre en place différents outils par lesquels se mesurent et se définissent les compétences, outils permettant d'agir sur toutes les composantes du système de l'entreprise et de les relier entre elles. La notion de compétence, qui sert de pont entre des praticiens spécialistes de différents domaines, s'accompagne ainsi de la multiplication des outils de communications entre les services. Chez Cannac, les propositions ne sont pas encore très précises : les transformations du travail²⁴, les plans de carrière, la formation "*épousant l'entreprise*" sont les axes à partir desquels les responsables de ressources humaines sont invités à promouvoir les compétences des salariés. Dans les textes plus tardifs ces propositions sont formalisées puisqu'apparaissent les outils divers - bilans de compétences, portefeuilles de compétences, référentiels de compétences, entretiens formalisés d'évaluation - qui traduisent la volonté de doter l'entreprise des moyens permettant de faire communiquer les sous ensembles au sein desquels se constitue la compétence.

L'autre voie par laquelle les responsables sont invités à s'engager pour rendre le milieu professionnel "éducatif" est plus idéologique : il s'agit de développer l'entreprise comme "*communauté*". Comme le dit Cannac (p. 140) : "*entre le développement du professionnalisme (manifestation ultime, selon lui, de la logique de la compétence) et celui du lien communautaire dans l'entreprise, il existe une relation très étroite*". La responsabilité essentielle des managers est alors de faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs de l'entreprise - ou même aux acteurs extérieurs à l'entreprise : les différents partenaires de la formation continue sont également destinataires et sujets de l'ouvrage - de l'existence d'une "*zone d'intérêt commun*". Dans la même inspiration, Gilbert/Parlier (p. 5) citant un texte de A d'Iribarne qui montre que, sortant de la logique taylorienne, les entreprises pour être compétitives ont besoin des compétences de l'ensemble de leurs salariés à qui elles doivent "*faire intérioriser (leurs) objectifs de production*"²⁵, notent la "*dramatisation des enjeux*" qui doit, selon eux, aider à la prise de conscience générale.

²⁴ Le thème de l'organisation qualifiante - dans lequel on peut voir un avatar des thèmes développés par l'école de la motivation - est un des sous-discours des théories de la compétence.

²⁵D'Iribarne.- op. cit. p. 157.

Les trois textes les plus tardifs permettent de comprendre comment peut et doit se construire cette zone d'intérêt commun. La compétence y est présentée comme libératrice par rapport aux modes de gestion par la qualification présenté comme modes d'ajustement mécaniste issu des principes tayloriens. Ceux-ci sont, en creux, évoqués comme doublement contraignants : pour les salariés enfermés dans des postes où les tâches sont peu variés, pour les dirigeants contraints par les exigences statutaires ou formelles. A l'inverse la gestion des compétences apparaît comme une *"débureaucratization des entreprises"* (Personnel p. 2) à la fois par l'élargissement des tâches, l'exigence de savoir faire variés et renouvelés, et par la libération des modes de gestion antérieurs, ce qui ouvre des perspectives positives pour les deux acteurs en présence. Le dossier Personnel montre ainsi que la logique de la compétence permet aux employeurs la souplesse d'action dans l'organisation du travail et dans l'affectation des salariés et fait bénéficier ces derniers de *"l'enrichissement et (du) renouvellement de (leur) qualification"* grâce à un travail plus complexe et pas forcément figé. Le texte va plus loin puisqu'il indique que cette nouvelle logique permet au salarié de *"devoir assumer la précarité potentielle de sa compétence, quelle qu'elle soit, et se mobiliser pour gérer sa trajectoire professionnelle de manière volontariste"* (p. 29). La compétence devient ainsi un outil de négociation dans le contrat de travail et dans *"la gestion des risques partagés"*. Ce même texte note que la demande de *"modernisation de la gestion"* est portée conjointement par les employeurs et par les salariés qui attendent une reconnaissance individuelle de leurs performances. Notons que le déficit en réflexion syndicale sur ce point est présenté comme l'un des éléments explicatifs de la nouvelle rationalité qui se met en place.

1.2.3. L'élaboration de nouveaux espaces de construction de la compétence

Enfin le thème de la compétence est lié à l'essai de définition de nouveaux espaces de construction de l'évolution professionnelle. La compétence se présente en rupture avec les pratiques antérieures - grilles de classification, définition rigoureuse des postes - qui rattachaient le salarié à un espace délimité et négocié collectivement, au sein duquel se construisaient et se monnaient son expérience et ses savoirs. Avec la substitution de la compétence à la classification, une nouvelle rationalité se met en place. La négociation de collective est voulue individuelle : employeur et salariés

négoçient en face à face pour l'évaluation de la compétence et la détermination de la rémunération. Selon Cannac, la compétence est un bien privé qui doit s'échanger sur un marché actif et informé. La possibilité de faire de ses compétences l'usage de son choix étant présenté comme "*un des droits de l'homme*", puisque "*compétence plus marché, c'est la liberté*" (p. 124). L'ouvrage reste très allusif sur les catégorisations qui serviront de médiation, il note seulement que les professionnels et leurs associations doivent jouer un rôle en ce domaine, rôle "*que nous supposerons raisonnablement rempli*" (p. 125).

Quelques années plus tard, les réflexions sont plus avancées puisque la catégorie généralement avancée est la "famille professionnelle"²⁶ dont la gestion s'oppose à celle guidée par les statuts et par l'espace géographique qui prédominait dans les modèles précédents. Ainsi pour Gilbert/ Parlier (p. 46) : "*la famille professionnelle, définie indépendamment des structures existantes, est l'espace de développement des compétences par excellence : c'est là que se produit l'évolution de carrière la plus fructueuse*". Ce texte définit la famille professionnelle - sont citées les familles : marketing, informatique, administration générale...- comme regroupant les emplois dont les activités et la culture professionnelle présentent une proximité. Le texte reste mystérieux sur le lien entre la famille professionnel et "*les structures existantes*" indépendamment desquelles elle est supposée se définir et se mettre en oeuvre. On peut penser que la famille professionnelle - qui se présente comme un moyen terme entre l'espace de l'organisation et l'espace du poste -, permet, dans l'esprit de ses promoteurs, d'articuler en souplesse et sans opposition la logique du projet de développement de l'entreprise et celle de l'évolution du salarié au sein d'un métier.

1.2.4. La logique de la compétence : une logique d'exclusion ?

Si la logique de la compétence est dans l'air du temps, elle ne s'adresse pourtant pas à toutes les catégories de personnel. Ce sont les emplois peu qualifiés qui en sont, au premier chef, les destinataires. Comme l'indique le

²⁶ On notera que le discours de la compétence a été largement diffusé en relation avec les pratiques de "gestion prévisionnelle des emplois".

dossier Personnel (p. 29)": *la gestion des compétences s'exerce aujourd'hui de manière privilégiée sur les emplois de faible qualification, dans les activités de production ou dans les activités d'administration, et d'une manière générale sur les emplois présentant la double caractéristique d'être peu qualifiés et abondants sur le marché du travail.*" On remarquera que les populations concernées sont également les plus vulnérables en ce qui concerne l'emploi, les ouvriers - et particulièrement les ouvriers non qualifiés - puis les employés souffrant des taux de chômage les plus élevés dans la population française.

Certes la nécessité de développer les compétences du personnel est présentée comme un devoir qui s'adresse à tous les chefs d'entreprise et qui concerne une grande partie des effectifs puisque, selon Gélihier²⁷, presque tous les postes auront changé dans les dix ans à venir et toutes les catégories de personnels seront concernées. Cependant lorsqu'on analyse les tableaux (tous en provenance des Etats Unis) sur lesquels il s'appuie on constate que les secteurs "*sinistrés ou devant l'être*" - et qui sont donc appelés à développer particulièrement leurs efforts touchant les compétences de leur personnel - sont la sidérurgie et la banque et que, dans les évolutions prévues des effectifs de General Motors - dont les prévisions ont valeur d'exemple - ce sont, comme on pourrait s'y attendre, les catégories des OS et des OP qui perdent respectivement 10% et 7%..

Selon Zarifian²⁸, les entreprises qui adoptent le modèle de la compétence sont celles qui cherchent à sortir de la crise "*par le haut*", c'est à dire en adoptant une stratégie leur permettant de se distinguer de la concurrence. Ce mode de gestion de la main d'oeuvre vise à "*déplacer les conditions économiques de l'entreprise*" en mobilisant le personnel autour de la notion de qualité qui apparaît l'élément fédérateur des pratiques. Or dans les entreprises qui illustrent le propos, ce sont les catégories ouvrières qui paraissent la clé de voûte de la politique. Si l'ensemble des pratiques repérées par Zarifian comme participant de cette politique - mode de recrutement, gestion de la mobilité, responsabilisation - concourent à définir "l'ouvrier de demain", selon lui, elles font en même temps office de sélection.

²⁷ in Cannac.- op. cit. pp. 100-101.

²⁸Zarifian, in Stankiewicz.- op. cit.

*
* *

Nous ne voulions pas examiner les politiques d'entreprise mais voir l'influence du dispositif d'incitation - ou plus modestement d'une action contribuant à faire évoluer ce dispositif - sur l'activité des employés. Les propos qui précèdent expliquent les difficultés que nous avons rencontrées à définir ce que nous allions étudier. La compétence transforme les modes de structuration de l'action sur les hommes de telle façon qu'ils deviennent invisibles et évanescents. Dans ces conditions, comment, à priori, déterminer qu'une entreprise est entrée dans une logique lorsque celle-ci se repère à partir d'un ensemble de pratiques si diffuses qu'elles ne sont souvent pas perceptibles avant d'avoir mené un nombre considérable d'entretiens.²⁹ D'autre part, comment isoler et définir une pratique relevant de l'action sur les compétences. Nous avons pourtant décidé d'étudier un petit nombre d'actions, menées dans quatre entreprises dont nous justifierons le choix dans les pages qui viennent.

Ces actions nous paraissent pouvoir être rattachées à la logique de la compétence pour deux raisons. Toutes elles mettent le salarié, le sujet avec son autonomie et ses compétences, au cœur des évolutions de l'entreprise : elles s'appuient sur un discours valorisant le pouvoir de l'acteur sur la transformation de l'organisation et sur l'évolution de l'entreprise. De ce fait, elles participent de la diffusion d'une conception consensuelle du lien entre individuel et collectif. Et d'autre part, elles agissent (ou entendent agir) sur la définition d'une nouvelle façon de vivre la professionnalité : elles fournissent des indications sur les modes de comportements, les compétences attendus, elles transmettent également aux employés des informations propres à structurer (ou à déstructurer) la perception de leur avenir professionnel.

1.3. Les actions de mobilisation de la compétence dans notre recherche

1.3.1. Les actions étudiées

²⁹ Nous avons plusieurs fois subi des déconvenues en ce domaine : d'après les employés les possibilités de mobilité, de responsabilisation par exemple peuvent être beaucoup moins entrées dans les faits que ce que les discours des responsables laissent entendre.

Les données que nous traiterons donc ont été essentiellement recueillies dans quatre sociétés : une société d'assurance privée, une société bancaire mutualiste, deux entreprises publiques. Par rapport aux dix entreprises que nous avons visitées, ce nombre peut paraître considérablement réduit. En fait, dans notre première étude, nous n'avions recueilli que peu d'information sur l'ensemble du système de division et d'incitation des hommes. C'est seulement dans les trois entreprises de notre seconde étude (B5, F1, F2) que nous avons effectué un questionnement systématique sur des actions de mobilisation des compétences. Nous les étudierons ici, mais nous avons ajouté à ce groupe les enseignements tirés d'une autre entreprise (A1). Comme dans cette société nous organisons, en relation avec la recherche, une formation pour les employés et comme, par ailleurs, les responsables nous avaient réservé un accueil très ouvert, en partie parce qu'ils en attendaient des retombées sur l'action³⁰, nous avons pu élargir l'interrogation qui était la nôtre au moment où nous avons négocié avec les "portiers" l'objet d'enquête. Nous avons donc pu intégrer à ce travail les informations concernant les retombées de l'action de mobilisation de la compétence dont nous étions les promoteurs.

Ces quatre entreprises présentent deux caractéristiques communes. La première est l'existence d'une (ou de plusieurs) actions, qui nous font dire que l'entreprise est engagée dans une politique visant à mobiliser la compétence des employés, actions dont les effets sont perceptibles sur l'activité des employés. Dans ces quatre entreprises, les axes de la politique de mobilisation sont divers, de même que son ampleur. Deux sous groupes peuvent être distingués. Deux entreprises font essentiellement appel à l'action sur les hommes : A1 et F2 ont développé - successivement ou conjointement - des actions de formation visant à élever le niveau et des actions de type participatif (cercle de qualité dans l'une, projet d'entreprise dans l'autre) visant à mobiliser le personnel. Les deux autres sociétés sont lancées dans des actions beaucoup plus ambitieuses et plus diffuses puisqu'elles visent à faire évoluer le système social plutôt qu'à agir seulement sur les hommes. B5 lance une action de remise à niveau des employés mais elle a déjà mené, successivement, une opération de refonte

³⁰Ce n'est sans doute pas la seule explication. Nous avons, de la même façon, pu élargir considérablement notre enquête dans deux autres sociétés d'assurance qui nous ont largement facilité les entrées dans les services et auprès des fonctionnels. Peut être parce que nous bénéficions de l'intérêt de la Fédération Professionnelle, l'assurance nous a toujours paru s'intéresser à notre questionnement.

des classifications puis une transformation de l'organisation - qui s'est appuyé sur la modification de l'organisation du travail, de même que sur une décentralisation des responsabilités de gestion et d'animation du personnel -. F1 est engagée dans une vaste réforme qui, actuellement, touche surtout l'organisation du travail mais est également destinée à aboutir, dans un futur proche, à la refonte des classifications et à une décentralisation de même type que celle menée à B5.

Au regard des typologies auxquelles on peut se référer pour l'analyse des pratiques sociales des entreprises notre groupe d'entreprise apparaît bien disparate. Si l'on se réfère à la typologie du LASTREE³¹ concernant les pratiques de formation innovantes, A1 et F2 relèvent en partie de la logique d'anticipation qui vise à élever le niveau des salariés en agissant sur leurs connaissances et en partie de la logique d'optimisation qui tend au dépassement de l'ordre taylorien par des actions portant sur la mobilisation au travail. Toutes deux ont en effet mené successivement ou doivent le faire les deux types d'action sans que le choix entre l'une ou l'autre voie paraisse bien établi, du moins dans les discours de nos interlocuteurs. Si l'on se réfère, non plus à la formation, mais à l'usage des classifications et à leur rôle dans l'élaboration des nouvelles règles fixant les comportements, on peut rapprocher B5 et F1 - chez lesquels la référence aux classifications paraît un élément important des politiques en cours et des préoccupations des employés - de deux des modèles établis par Eyraud, Jobert et al³². B5 peut être assimilé au modèle dans lequel la classification est un "*instrument actif des transformations*" puisqu'elle fédère des éléments (qualification, salaire, promotion) dont l'évolution est préalable ou conjointe aux changements ayant trait à l'organisation ou à l'évolution des produits. F1, pour elle, est un exemple manifeste de "*classification neutralisée dans le changement*" : dans la mesure où ils constituent un enjeu central des relations entre direction et syndicats, les systèmes de classification sont "gelés" jusqu'à ce qu'ils puissent traduire une transformation effective du travail.

³¹ LASTREE. op. cit. On notera que, alors que nous avons sélectionné F1 qui nous paraissait propre à illustrer le troisième modèle, nous ne le présentons plus ainsi. La réalité s'est en effet trouvée très différente de ce que nous avons attendu d'après les premiers entretiens. L'action, très innovante, ne comprenait aucune dimension de formation et l'incitation à la mobilité, si elle était présente, n'était cependant pas la dimension primordiale. Nous avons donc reconstruit partiellement notre questionnement.

³² Eyraud, Jobert, Rozenblatt et al.- *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales.*- La Documentation française, 1989.

On le voit, si dans ces quatre entreprises, le point commun est l'existence d'actions de mobilisation de la compétence des employés, les différences paraissent cependant fortes entre elles. Notre parti pris d'avoir une approche large de "l'entreprise éducative" et de ne pas nous borner à l'étude d'un seul type d'action de mobilisation de la compétence nous amène à réunir des actions fort hétérogènes. En fait autant, sinon plus que la caractérisation de l'action, c'est l'analyse de ses effets sur les employés qui justifie le rapprochement de ces quatre entreprises et la création de ce groupe.

En effet, la deuxième caractéristique commune à ces entreprises est la difficulté qu'éprouvent les employés à vivre les mutations. La force du sentiment d'incohérence manifesté dans les discours des employés nous a amenée à décider de réunir l'analyse de ces quatre actions. A force d'écouter le récit de ces incohérences nous avons dû accepter d'entendre la souffrance qui s'exprimait dans les propos des personnes que nous interviewions, en particulier lorsque nous leur demandions de référer l'action que nous voulions étudier à leur activité. Souffrance que nous n'étions, du moins au début de notre recherche, pas vraiment préparée à percevoir, occupée que nous étions à rechercher plutôt les indices des progrès portés, pensions nous, par les transformations du système de division et d'incitation des hommes.

Tout au long de notre recherche, nous nous sommes heurtée à des exemples d'incohérences brutaux dénoncés par les personnes que nous rencontrions. Le sentiment d'incohérence, la récrimination contre les exigences contradictoires et les rythmes désordonnés - la formation demandée et non attribuée ou au contraire inutile, la classification ne correspondant pas à l'activité -, font partie des discours récurrents des employés pour peu qu'on les sollicite sur ce point, et même, d'ailleurs, sans qu'il en soit besoin. Plusieurs explications peuvent naturellement rendre compte des contradictions que ressentent les employés. On peut penser, cela a d'ailleurs longtemps été notre position, que ces contradictions proviennent de la sédimentation, au sein des entreprises, de traces portant mémoire de modes d'organisation dont les principes peuvent être opposés : le taylorisme est à la fois présent dans certaines pratiques et déjà dépassé dans d'autres. Ces strates historiques sont représentées et défendues par des acteurs dont les stratégies peuvent s'opposer, ce qui aboutit à des consignes ou des structures contradictoires. On peut donc imaginer que la logique de la

compétence vient interférer avec des traces encore vivantes et puissantes de la logique de la stricte adéquation homme/poste qui l'a précédée. C'est la difficulté contre laquelle les promoteurs de la notion de compétence mettent en garde puisque selon les termes de Gilbert/Parlier : *"la logique de compétence est un état rarement atteint car il suppose de s'extraire du contexte général dans lequel baignent les entreprises"*.

Cependant les incohérences dont se plaignent les employés, mêmes si elles peuvent en partie s'expliquer par ces raisons - qui renvoient à l'articulation entre la politique de mobilisation de la compétence et le reste du système de l'entreprise - renvoient plus fortement à une autre explication. Ce sont des contradictions entre l'action de mobilisation et les exigences portées par le lieu où, en dernier recours se manifeste la compétence - à savoir le travail - qui se trouvent mises en cause dans les incohérences dont se plaignent les employés. C'est pourquoi, loin de les entendre comme des manifestations de résistance au changement ou comme provenant d'une contradiction transitoire, nous avons décidé d'accorder un statut fort aux doléances des employés et à leurs protestations concernant l'incohérence. Nous avons donc constitué le groupe d'entreprise que nous étudions ici à partir du sentiment d'incohérence que manifestaient une majorité des employés que nous y rencontrions. Précisons que si la souffrance et le sentiment d'incohérence nous sont apparus fort dans ces quatre entreprises, elle n'est pas répartie de la même manière puisque, à F2, ce sont essentiellement les agents de maîtrise qui l'expriment, ce que nous analyserons dans le cours de ce texte.

Pour reprendre les termes de D. Linhart³³, ce qui réunit ces quatre entreprises, c'est la situation de *"grand écart psychologique"* que subissent leurs personnels. Rappelons que Linhart voit la source essentielle de cet écartèlement dans l'appel à la mobilisation dans le travail auquel sont soumis les salariés alors que, l'organisation restant inchangée dans ses principes essentiels, ils ne peuvent mettre cet appel en application. Nous voyons des causes beaucoup plus diverses à ce grand écart entre les contraintes et incitations portées d'une part par le système de division des tâches et d'autre part les actions de mobilisation de la compétence. Ces dernières peuvent contredire les pratiques de travail, elles peuvent rendre le salarié mal à l'aise dans son poste et lui interdire toute projection dans

³³D. Linhart.- op. cit.

l'avenir. De différentes façons, elles peuvent s'opposer à la logique portée par les transformations du système de division des tâches et placer ainsi les employés dans des contradictions que, nous le montrerons en dernière partie, certains n'arrivent plus à surmonter ce qui les met dans l'incapacité de donner du sens à ce qu'ils vivent. Ce sont ces contradictions que nous exposerons ici et à partir desquelles nous entendons faire une lecture critique de la notion de mobilisation de la compétence.

1.3.2. Leur place dans notre enquête

Avant d'isoler ce groupe d'entreprise nous avons effectué une typologie assez rudimentaire, à partir de ce que la présentation de leur activité par les employés laissait apparaître concernant la relation entre le système de division des tâches et le système de division et d'incitation des hommes. Même si, dans les entreprises de notre première enquête, nous n'avons pas effectué un recueil formalisé d'informations sur les actions de mobilisation de la compétence, l'analyse des "situation seuil" nous avait cependant permis de distinguer, parmi elles, deux autres familles. Nous les présenterons rapidement, ce qui permettra de situer les entreprises que nous étudierons maintenant par rapport au groupe plus important dans lequel nous avons enquêté.

Dans la première famille d'entreprises, les employés manifestent également un sentiment d'incohérence, mais il est dû à la situation inverse de celle décrite par Linhart. On trouve, dans cette familles, deux entreprises (l'une privée A4, l'autre publique B4) dans lesquelles l'organisation bouge, parfois très violemment sans qu'aucune action ne vienne aider les employés. Ces deux entreprises vivaient, au moment ou nous y avons enquêté, des bouleversements importants - fusion de deux sociétés et refonte des services pour l'une, transformation de lourds système informatique avec redéploiement des personnels pour l'autre -. Ces transformations n'étaient accompagnées d'aucune politique de soutien émanant de la direction de l'entreprise. Les responsables des services s'efforçaient de faire face aux nécessités de la situation sans aide des services fonctionnels, les transformations techniques semblant accaparer toute l'attention des services centraux. Le soutien était totalement du ressort de l'encadrement et de la maîtrise qui, déjà mobilisés par la mise en place des nouvelles organisations, n'avaient que peu de temps à lui consacrer. La souffrance et le sentiment d'incohérence existaient donc largement chez les employés de

ces deux sociétés. Cependant nous avons décidé de ne pas les faire figurer dans ce travail. Même si les incohérences sont nombreuses, elles ne révèlent en effet rien sur les pratiques de mobilisation de la compétence, puisque les entreprises qui en font partie ne voient se développer aucun appel formalisé et organisé à la mobilisation de la compétence. Si l'organisation du travail s'est transformée de façon très radicale dans ces deux entreprises, le mode de relation entre les dispositifs de division des tâches d'une part, de division et d'incitation des hommes d'autre part n'a pas évolué. Ces entreprises sont totalement immergées dans les conceptions de l'organisation caractéristiques du fonctionnement taylorien.

L'autre famille qui réunit trois entreprises - deux sociétés mutualistes (A3, B3) et une société privée (A2) - se caractérise, au contraire, sinon par une absence totale de tensions, du moins par la possibilité qu'ont les employés de ne pas être immergés dans la contradiction au point d'éprouver une difficulté à construire du sens. Dans ces entreprises, sans qu'on puisse véritablement distinguer d'actions importantes permettant de caractériser une politique de mobilisation de la compétence, de multiples aides encadrent l'activité des employés et facilitent les évolutions du travail et l'acquisition des compétences. Pratiques de formation au poste, ou courtes formations techniques très liées au travail, mobilité encouragée et soutenue, pratiques actives de communication intérieure, procédures d'auto-contrôle ou de contrôle formatif - ces trois sociétés expérimentaient des actions novatrices en ce domaine - , tout cela joue un rôle d'accompagnement. Un responsable Personnel d'une de ces entreprises qualifiait la politique qu'il impulsait en ce domaine de "*méthode des petits pas*".

Il peut paraître paradoxal de ne pas avoir centré notre analyse sur ce dernier groupe qui pouvait, pourtant, paraître le plus proche de la logique de la compétence, telle qu'elle est décrite par Zarifian³⁴. Il aurait sans doute été intéressant d'effectuer une comparaison entre cette famille et celle que nous avons retenue afin de déterminer ce qui intervenait pour faire que l'entreprise parvienne à être "éducative" - ce qui en première approche nous paraît être le cas dans cette dernière famille -. Ce n'est pas la voie que nous avons choisie. Notre choix s'explique en partie par notre refus de continuer à poursuivre dans ce qui nous paraissait l'approche favorite du formateur - approche tendant à privilégier la recherche et l'analyse de cas

³⁴Zarifian, in Stankiewicz.- op. cit.

pouvant servir de modèles -. Mais il provient aussi de la volonté de comprendre ce qui était à l'origine de la souffrance et des incohérences que nous voyions émerger dans les discours. Rappelons que, lorsque nous avons entamé notre deuxième étude, nous pensions que les actions de mobilisation de la compétence devaient atténuer les incohérences que nous percevions déjà à partir de l'analyse des "situation-seuil". La décision de concentrer notre analyse sur cette famille est née de notre surprise en constatant que, non seulement il n'en était rien mais que, à première vue, ces actions semblaient au contraire accentuer les incohérences ressenties par les employés.

Pour situer le groupe que nous allons étudier au sein du groupe enquêté, disons que deux autres entreprises (B1 et B2) semblaient pouvoir en faire partie ; nous ne les avons pas retenues, faute d'avoir pu y recueillir suffisamment d'informations. On voit cependant que, si on ajoute ces deux entreprises aux quatre que nous étudierons maintenant, le groupe représente à lui seul plus de la moitié des entreprises, ce qui en soi justifierait le choix que nous avons fait de lui accorder toute notre attention. Précisons enfin que nous avons terminé notre enquête par ces quatre entreprises - elle s'y est déroulée entre 1990 et 1992 - ce qui donne plus d'homogénéité à nos données, l'évolution de la situation économique pesant, nous le verrons en dernière partie, sur la manière dont les employés donnent du sens à ce qu'ils vivent.

1.3.3. Nos modes d'analyse

Nous n'allons pas analyser les actions de mobilisation de la compétence en elles mêmes ou en les référant à l'ensemble de la politique de gestion des ressources humaines dont - même si l'intégration des fonctions est rarement aussi aboutie que dans le modèle idéal proposé par les consultants - elles ne sont en général qu'une des composantes. Notre objectif en effet n'était pas d'étudier, au niveau des politiques, quels moyens se donne l'entreprise pour devenir un "lieu éducatif". Notre ambition était en analysant l'impact de ces pratiques de mobilisation de la main d'oeuvre sur la production et l'utilisation des compétences dans le travail, de repérer quel rôle elles jouaient dans la construction de l'individu.

Nous avons donc tenté de percevoir comment ces actions étaient reçues par les employés et surtout quelles étaient leurs interférences avec la

structuration de l'activité portée par l'organisation du travail. Nous avons donc examiné comment les diverses actions auxquelles participaient les employés - ou bien auxquelles ils étaient soumis - entraient en relation avec l'organisation du travail, avec le fonctionnement des équipes de travail, avec les exigences, les possibilités, les contraintes qu'ils rencontraient dans leurs situations de travail. Nous avons recherché comment les deux systèmes de division des tâches et d'incitation des hommes s'interpénétraient ou plutôt - tant nous sommes, jusqu'au bout de notre travail restée imprégnée des principes donnant la prééminence à l'organisation et au système de division des tâches - quelle était l'influence du second sur le premier.

Nous avons tenté de comprendre ce que ces actions transmettaient aux salariés comme éléments pouvant influencer sur leur activité : transmettaient-elles des savoirs ? des informations sur les obligations implicites, la manière d'accomplir la tâche, les comportements attendus et valorisés ? Nous avons également recherché les espoirs de reconnaissance qu'elles font entrevoir aux employés et la manière dont elles contribuent à structurer l'image qu'ils peuvent se faire de leur avenir professionnel. C'est à dire qu'au travers de l'impact de ces actions, nous nous sommes interrogée, de manière plus générale, sur la place reconnue et assignée aux employés dans l'entreprise. Bref nous avons effectué le "va et vient" auquel appelle Durand³⁵ entre le contexte prescripteur et l'activité des salariés en élargissant la notion de contexte prescripteur à l'ensemble de ce qui nous paraissait contribuer à construire le sens que donnent les salariés à la situation de travail.

Nous n'avons étudié qu'un petit nombre d'actions, mais elles offraient une grande diversité. Nous avons donc choisi de les présenter sous forme de trois brèves études monographiques, ce qui nous paraissait le moyen le plus éclairant pour entrer dans l'analyse fine des interactions entre le travail et l'action de mobilisation. C'est de la confrontation et de la somme de ces différentes actions que nous déduisons, plus largement, quelques constats sur les politiques de mobilisation de la compétence.

Précisons enfin que le terme d'action de mobilisation de la compétence ne correspond ni à nos présupposés - nous l'avons dit la mobilisation ne peut être prescrite -, ni à ce que nous avons observé. Sur bien des points, ces

³⁵ Durand, in CEREQ, 1990.- op. cit.

actions nous paraissent plutôt démobilisatrices. Nous avons choisi ce terme car il nous paraît correspondre aux principes annoncés par ceux qui les mettent en place. Nous avons adopté la terminologie de l'entreprise, ce qui ne veut pas dire que nous en acceptons les fondements.

2. LES PRATIQUES DE MOBILISATION DE LA COMPÉTENCE ET L'HOMME AU TRAVAIL

Les trois monographies que nous présentons ici concernent des actions dont l'objectif est de "développer la compétence" soit - pour les deux premières - en agissant directement sur les individus de façon à leur permettre de mieux prendre en compte les possibilités offertes par l'organisation ou même de la faire évoluer, soit - pour la troisième - en agissant sur le système social de façon à le rendre plus formatif.

2.1. Les formations générales ou les compétences impossibles

Pour anticiper les évolutions du travail et y préparer les employés, les entreprises s'appuient largement sur des formations dites "générales". On note en effet que, même si l'appel à l'entreprise éducative engendre, dans la conception idéale fixée par les discours, une dilution de la formation dans les autres pratiques, la formation instituée continue à jouer un rôle important dans le cadre de la politique de production des compétences : comme l'indique Zarifian³⁶, c'est l'un des éléments qui permettent aux entreprises de sortir de la crise "*par le haut*". Sur les quatre entreprises que nous étudierons dorénavant, deux (B5, A1) proposaient d'importants dispositifs de formation aux employés³⁷. Nous avons adjoint aux enseignements de ces deux opérations, ceux tirés de l'étude de quatre dispositifs de formation. Ces derniers ont été organisés, pour trois d'entre eux par des banques et pour le dernier par une société d'assurance ; rappelons que nous avons étudié ces quatre dernières actions seulement au travers des propos des formateurs et responsables formation³⁸.

³⁶Zarifian, in Stankiewicz.- op. cit. p. 88

³⁷ Nous ne traitons ici que des opérations exceptionnelles et signalées comme telles aux salariés. Nous avons donc éliminé de ces réflexions les formations intégrées à la politique traditionnelle de gestion des ressources humaines (type cours du soir préparant aux diplômes) qui étaient présentes dans certaines des entreprises et auxquelles des opérations de mise à niveau viennent parfois s'ajouter.

³⁸On trouvera en annexe 2 une présentation de ces actions.

Le problème du réinvestissement des capacités acquises en formation est l'une des questions majeures auxquelles s'affrontent les formateurs d'adultes. Nous étudierons ces dispositifs en tentant de montrer en quoi cette question ne renvoie pas seulement aux incapacités de la formation à répondre aux besoins du travail. En l'occurrence, ce sont plutôt les contradictions sur lesquelles ils reposent et, en dernier recours, les incapacités du travail à accueillir les compétences des employés qui font la difficulté de la relation emploi/formation.

2.1.1. Les contradictions pesant sur ces dispositifs

Une série d'incertitudes contribue à donner une lourde ambiguïté à ces dispositifs. Ils naissent dans des situations identiques : toutes les entreprises se trouvent engagées dans des processus de modernisation - passant largement par les transformations techniques et organisationnelles que nous avons évoquées plus haut - qui, pensent les responsables, laissent augurer des évolutions radicales sans que les conséquences pour le personnel et particulièrement pour les employés peu qualifiés soient clarifiées. Dans ce contexte, le recours à la formation est décrit comme une mesure préservatoire et, en même temps, une manière de mettre en place les premières transformations en s'appuyant sur les ressources des personnels. Face aux incertitudes de l'avenir, le parti-pris fondateur, perceptible dans les textes qui entourent le lancement des dispositifs, est de faire un "*pari sur les hommes*" ou bien de "*faire l'entreprise de demain avec les hommes d'aujourd'hui*". Ce "pari" et le contexte dans lequel il est lancé vont marquer le déroulement de la formation et engendrer, pour tout ou partie des stagiaires, l'impossibilité de profiter du dispositif, ou du moins d'en retirer un accroissement de leurs compétences professionnelles et une transformation de leur activité.

On peut d'abord constater que, de manière générale, la certitude du plein emploi paraît toujours fragile chez les dirigeants qui, selon les termes de l'un d'eux, "*naviguent à court terme*", mais aussi chez les employés. La formation apparaît donc comme un pari sur les capacités et le désir d'investissement des hommes dans leur travail, alors même qu'ils peuvent se croire menacés dans leur emploi. Sous une apparence légèrement diversifiée, ces dispositifs révèlent un même présupposé à savoir que toute action, y compris de qualification destinée à ce public peu qualifié doit être

précédée d'une phase préalable qui précède et permet le changement. Linhart³⁹ voit dans ces procédures la manifestation de la méfiance de l'entreprise face à son personnel dont elle ne se sent pas sûr et dont elle cherche à capter l'intérêt. Or peut-on espérer mobiliser le personnel alors même que son emploi lui paraît, à tort ou à raison, menacé ? Ce premier paradoxe pèse sur les pratiques et les stratégies des stagiaires.

Par ailleurs, et c'est la deuxième contradiction, les services formations initiateurs de ces dispositifs sont très généralement incapables de préciser les évolutions de structure et le contenu des postes à venir, contenu qui devrait cependant servir à finaliser la formation. De ce fait le dispositif est marqué d'une ambivalence dans la conduite du changement, puisqu'il doit préparer les individus à des changements qu'on sent proches sans pouvoir aucunement les définir. Certes la formation est conçue en fonction de l'organisation actuelle : elle vise à donner aux stagiaires les moyens de mieux se situer dans l'organisation du travail et de faire un travail de meilleure qualité. Mais c'est aussi une mesure permettant de mettre l'avenir en place. L'un des objectifs est de donner aux employés les moyens de saisir toutes les opportunités leur permettant de faire évoluer le travail et, par exemple, de tenter d'impulser la polyvalence. Dans les Sièges, pour l'avenir desquels les incertitudes sont les plus fortes, les dirigeants se disant incapables d'envisager même la configuration future des services, l'objectif assigné est prioritairement d'acquérir un état d'esprit "préparant à la mobilité". On constate donc en général que les dispositifs oscillent entre deux objectifs parfois contradictoires : adaptation au présent ou mise en place de l'avenir.

2.1.2. L'entrée en formation et la dévaluation des compétences

- **L'orientation générale : mise à niveau et non pas qualification**

Face à ces deux incertitudes la réponse des entreprises n'est pas qualifiante. Parmi les six actions étudiées ici une seule vise la préparation d'un diplôme professionnel : le BP d'Assurance par Unité Capitalisable⁴⁰. Dans ce cas, le

³⁹Linhart.- op. cit.

⁴⁰ Nous ne pouvons rien en inférer sur les choix habituels des entreprises. Cependant, notre échantillon constitué au hasard (notre seul critère, lorsque nous avons contacté les entreprises, était l'existence d'un dispositif de formation, quel qu'il soit) recoupe les constats faits au Québec par Bernier. Cette dernière montre en effet que, si la formation des employés en entreprise se renouvelle, les objectifs en sont peu axés sur une requalification des emplois.

dispositif a été précédé d'une étude approfondie des postes concernés, étude menée par des praticiens de l'entreprise avec la participation de l'Education Nationale. L'objectif en était de mettre en place un diplôme correspondant aux exigences des postes. Les référentiels techniques élaborés ainsi ont servi de base à la construction de dossiers pédagogiques s'appuyant massivement sur des cas professionnels. Même si les discours accompagnant la formation se réfèrent à la compétence, l'existence du diplôme, sa valorisation concernant les perspectives professionnelles⁴¹, la volonté de subordonner les domaines généraux aux domaines techniques et professionnels font entrer clairement ce dispositif dans la logique de la qualification.

Toutes les autres entreprises ont préféré organiser des formations parfois longues mais non diplômantes visant selon les termes d'un responsable à obtenir un "*saut qualitatif*" pour l'ensemble du personnel peu qualifié. La dénomination de la formation et la manière dont elle est présentée au personnel ne portent aucune référence qui, pour les futurs stagiaires, facilite son identification par rapport à un statut ou des contenus reconnus. Si le terme "professionnel" apparaît dans certains intitulés - formation générale professionnelle, culture générale axée sur le professionnalisme -, les sigles sont généralement peu parlants pour les stagiaires : il s'agit d'initiales faisant référence aux disciplines ou de titres poétiques. L'action qui leur est proposée ne peut donc être assimilée ni à une formation ayant quelque reconnaissance en dehors de l'entreprise ni même à une filière technique repérable dans l'entreprise⁴². L'action B5 va au bout de cette logique, puisque ce sont les stagiaires eux mêmes qui ont défini les contenus professionnels de la formation. Les premières séances ont été entièrement consacrées, avec l'aide des formateurs, à l'élaboration du programme, ce qui a alimenté la perplexité des stagiaires sur les intentions de l'entreprise.

En fait ces dispositifs sont pensés pour permettre aux stagiaires de "rattraper le niveau". Comme le dit le texte de présentation de l'un d'eux, qui s'appuie sur la notion de "savoir minimum de croissance" : "*le monde change...eh*

Bernier.- A nouvelles compétences, formations nouvelles.- *Education Permanente*, n° 106, 1991, pp. 107-116.

⁴¹ On peut voir dans l'information accompagnant le lancement du dispositif - le slogan était "*un employé qui passe un diplôme devient plus autonome*"- une incitation masquée à la mobilité.

⁴² Dans une société, les employés signalaient comme un élément rassurant le fait que l'organisme dispensateur de la formation avait préalablement été responsable d'une formation qualifiante pour des techniciens. Ils en déduisaient que, peut être, leur formation pouvait viser un objectif professionnel.

bien changeons!". Pour les aider à "changer", l'ensemble de ces formations offrent aux employés un mélange de vernis de savoirs techniques (approche juridique et économique, découverte des logiciels) supposés permettre un meilleur traitement des dossiers, et de capacités plus "transférables" entremêlant les dimensions méthodologiques (démarche de résolution de problème) et communicationnelles. Même si les savoirs techniques sont évoqués, ce n'est pas autour d'eux que sont organisées les formations : bien plus c'est parfois uniquement en faisant intervenir, de façon ponctuelle un "expert" extérieur à la formation qu'on les aborde.

On note une place importante accordée aux questions de communication - dans une approche psychologique ou, pour les plus audacieux systémique et institutionnelle - qui peuvent occuper jusqu'à la moitié du temps de formation. A partir de l'étude de ces contenus, on peut inférer que la formation vise essentiellement à faire acquérir les attitudes et les comportements (aptitude à la communication, au travail en équipe, à la prise d'initiative, à l'autonomie dans le traitement d'un dossier) considérés comme constitutifs de la compétence, mais indépendants des savoirs techniques. Elle répond au souci exprimé couramment par les cadres de voir les employés "*apprendre à apprendre*" et devenir autonomes dans leur travail. Conçue comme un soutien à l'apprentissage par les employés de nouvelles attitudes au travail, elle correspond à la traduction essentiellement comportementale des compétences dorénavant exigées dans les situations de travail.

On peut d'ailleurs noter que les volontés initiales sont renforcées par les conditions de déroulement qui entraînent une sorte de cercle vicieux de la psychologisation. Faute de voir un lien avec le travail et des perspectives de réemploi, les stagiaires arrivent si désemparés dans le dispositif que les formateurs peuvent être tentés de se consacrer à la réassurance psychologique : à B5 il a fallu attendre la moitié de la formation pour que des contenus professionnels soient abordés. Le premier objectif assigné à la formation devient ainsi d'atténuer les effets négatifs qu'elle engendre.

• **Le départ en formation : les employés pris entre la peur de l'exclusion et l'humiliation de la désignation**

En effet le rapport des stagiaires à la formation est marqué par une forte ambiguïté qui perturbe tout le déroulement de l'action. Au moment du

départ en formation, les employés manifestent une forte réticence puisque, lorsque la formation est effectuée sur la base du volontariat actif⁴³, le problème du recrutement est un des problèmes majeurs rencontré par les responsables qui doivent consacrer beaucoup de temps à convaincre les stagiaires potentiels.

En effet, le sentiment généralisé chez les employés est celui de l'inutilité de telles formations. Alors que, nous le montrerons plus bas, ils ont des attentes, voire des demandes de formation, les formations générales sont l'objet d'une désaffection totale, toutes les informations concordent pour le montrer. Ainsi, la responsable formation de A1 nous indiquait noter une quasi disparition des demandes de formation générale dans les vœux spontanés du personnel, ce qui lui rendait la tâche difficile pour convaincre les employés de s'inscrire à des formations de ce type, qu'elle jugeait, elle, indispensables. De même, une des raisons qui a poussé à la mise en place du BP par Unité Capitalisable que nous venons d'évoquer est l'échec préalable d'un lourd dispositif de formation générale par Enseignement Assisté par Ordinateur.

Ce qui est présenté comme une mesure préservatoire par les dirigeants - c'est en effet l'argument général pour justifier ces dispositifs - n'est en rien reçu comme tel par les employés qui ont une toute autre conception de ce qui est protecteur pour eux. Nous le verrons, ils cherchent leur réassurance soit dans un perfectionnement technique très relié au poste soit dans un enracinement dans ce qui leur apparaît une filière professionnelle reconnue. Les formations générales, même si elles sont dites professionnelles, ne rentrent donc pas dans leurs attentes ; ils n'en voient tout bonnement pas la nécessité. Le gain espéré leur apparaît peu important aussi bien par rapport aux besoins immédiats du travail que par rapport à une stratégie d'évolution.

Mais de façon beaucoup plus pernicieuse, le fait d'être désigné, individuellement ou collectivement, pour ce type de formation qui n'apparaît comme une arme ni pour le présent ni pour l'avenir désigne

⁴³ Les pratiques de recrutement font appel à deux types de volontariat : celui que nous désignons comme volontariat actif : se désigner comme volontaire pour une opération qui est réservée à un petit nombre de personnes d'une catégorie désignée, et le volontariat passif : se désigner comme refusant de suivre une formation destinée à l'ensemble d'une catégorie de personnel en général choisie sur des critères de diplôme, de classification et d'ancienneté.

comme incompetent. Symboliquement la compétence est détruite par la désignation. La destruction portée par l'envoi en formation peut être, ou non, en accord avec la place par ailleurs assignée dans l'organisation⁴⁴, elle a toujours un impact fort sur l'image que les employés se font d'eux mêmes, souvent encouragés à la dépréciation par les réactions de leur entourage. Ainsi à B5, la formation avait été immédiatement qualifiée de "*formation des sous doués*" par les collègues⁴⁵. Que la blessure soit renforcée par la peur d'exclusion, engendrée par le contexte général de l'emploi, la rend d'autant plus grave.

En effet, dans la mesure où le chômage, même si c'est en contre point, est très présent dans les annonces entourant son lancement⁴⁶, la formation contribue à alourdir le climat de crainte concernant l'emploi. Le contexte dans lequel sont lancés ces dispositifs s'ajoute donc à l'absence de perspective portée par le choix d'une formation générale pour soumettre les employés à des craintes opposées dont leur attitude est le reflet. S'il s'agit d'un volontariat actif se signaler comme relevant d'une formation de mise à niveau revient à se déclarer incapable de suivre les évolutions que tous entendent présentées comme inéluctables. Mais en revanche la formation peut représenter un gage de maintien dans l'entreprise. S'il s'agit d'un volontariat passif, le fait d'appartenir à la population concernée revient à être désigné comme fragile, c'est le refus qui peut être alors menaçant. Ainsi dans l'entreprise B5, à l'exception de ceux proches de la retraite, tous les salariés du réseau - fort secoué par une réorganisation - s'étaient portés volontaires pour la formation, alors que près du tiers de ceux du Siège avaient refusé. Le Siège devant, à son tour, faire l'objet d'une réorganisation, dès l'annonce de la mission précédant celle-ci, nombreuses ont été les personnes à souhaiter revenir sur leur décision. L'attitude des employés reflète l'équilibre auquel ils parviennent entre la crainte de se

⁴⁴Dans la société B5, la formation avait été précédée d'une transformation de l'organisation et d'une refonte des classifications qui entraînaient pour certains employés une régression et une déqualification.

⁴⁵ Nous en avons rencontré trois, de façon formelle ou non. Tous trois, lorsque nous leur avons demandé leur réaction à l'annonce du lancement de la formation nous ont répondu "*le soulagement de ne pas être concerné*". Pour caractériser le climat général entourant le départ en formation, nous ajouterons que, le dispositif étant désigné sous le nom d'ARIANE, les collègues avaient assimilé les stagiaires au premier étage de la fusée du même nom, rapidement largué dans l'atmosphère.

⁴⁶ Ainsi dans l'une le dispositif est présenté comme "*antichômage*", dans une autre, au slogan "*faire l'entreprise de demain avec les salariés d'aujourd'hui*" qui avait scandé les transformations antérieures menées par l'entreprise, est venu, au cours d'une réunion préparatoire au dispositif de formation, s'ajouter un "*pour l'instant*" menaçant.

désigner comme en voie d'exclusion et l'espoir qu'ils ont, en faisant acte de candidature, d'atténuer les risques, espoir relativement faible compte tenu du manque de perspective ouverte par la formation. Le contenu de tous nos entretiens fait apparaître que l'origine de leur position - refus ou acceptation - au moment de l'annonce de la formation doit être cherchée dans la représentation qu'ils se font des effets possibles de désignation, largement autant que dans l'espoir mis dans le contenu de la formation.

Le moment de l'envoi en formation est donc vécu comme un drame qui se répercute ensuite autant sur son déroulement que sur le lien avec l'activité de l'employé à son poste. Dans quatre des six dispositifs les formateurs ont indiqué que les stagiaires arrivaient "*meurtris*", "*blessés*", "*se sentant niés*" dans ces formations, qui, de ce fait, devaient d'abord servir à "*panser*". Comme nous l'avons dit, on peut voir là l'une des origines de la part forte que prend l'approche psychologique dans le déroulement de la formation. L'option de départ apparaît bien renforcée par la nécessité où se trouvent les formateurs d'accorder autant d'importance au traitement des effets de désignation qu'à la construction de savoirs professionnels. Par ailleurs, ce contexte influe aussi sur l'activité des employés. Le repliement et la "*frilosité*" que manifestent certains d'entre eux après l'annonce de la formation sont notés par certains hiérarchiques. Ainsi à B5, le traumatisme était tel que les formateurs avaient été obligés - pour créer un espace protecteur permettant aux stagiaires de reconstituer une image d'eux mêmes détruite par l'envoi en formation - d'instituer une sorte de "règle du secret", interdisant la communication à l'extérieur du groupe de tout ce qui se faisait en formation. Ce dont se lamentaient certains hiérarchiques qui, dépourvus d'information sur les contenus de la formation et ne pouvant dialoguer avec leur salarié se trouvaient tout à fait démunis pour réfléchir - ce qui leur était demandé par les formateurs - aux situations à mettre en place pour permettre le réinvestissement des acquis.

2.1.3. Le déroulement de la formation : un lien impossible avec le travail

- **Les stratégies de formation et la question de l'évolution de l'organisation**

Sous une apparence diversifiée, les contenus des formations sont assez similaires. Nous distinguons deux approches selon que la formation est structurée autour des savoirs disciplinaires - les trois dispositifs bancaires étudiés hors des entreprises - ou autour des situations professionnelles des

formés (A1 et B5 et le dispositif qualifiant). Mis à part ce dernier, les différences, même si elles apparaissent fortes dans les descriptifs, s'estompent au cours de la formation, par suite des négociations qui s'instaurent entre responsables, formateurs et formés. Ainsi, faisant entrer peu à peu la dimension professionnelle dans l'activité de formation, les formations du premier type accordent progressivement une place réelle aux situations professionnelles (la rédaction d'un rapport à partir de l'étude d'un cas professionnel vient souvent structurer l'ensemble de la formations). A l'inverse, par suite de la tendance des formateurs à se soumettre à la logique disciplinaire, on voit dans les formations du deuxième type, les contenus classiques dans les formations dites "générales" - communication, méthodologie - qui, dans la conception initiale, devaient être conçus en relation directe avec des situations professionnelles, prendre de l'autonomie et se rapprocher grandement des contenus offerts dans les premières.

Si les contenus de formation sont assez uniformes dans les deux types de formation, en revanche les différences nous paraissent plus fortes concernant la stratégie par rapport à l'organisation. Les deux formations professionnelles prennent au sérieux la volonté d'utiliser les individus comme agents de changement dans les organisations, elles illustrent ainsi, beaucoup plus que les premières, les contradictions portées par la formation. En effet, dans les premières même si ces contradictions sont vécues par les formés, elles le sont individuellement et n'apparaissent donc pas de façon flagrante, alors que dans les secondes, les formateurs étant pris comme arbitres dans les affrontements en perçoivent clairement les effets.

Dans les formations professionnelles, les moyens utilisés pour agir sur l'organisation sont de deux ordres. Une place importante est accordée aux hiérarchiques dans la formation : ils interviennent au cours des séances en tant que personne-ressource, aident à l'élaboration des contenus, participent à des réunions de synthèse ou même de négociation à la fin des journées de formation. Le rôle fort qui leur est donné s'explique, certes, par la volonté d'utiliser les agents de maîtrise comme personne-ressource sur des aspects techniques, mais beaucoup plus fondamentalement il s'agit de leur faire admettre leur responsabilité en matière de management et de leur faire accepter les micro-changements d'organisation engendrés par la formation. Le second moyen auquel ont recours les formateurs pour faire bouger l'organisation est la notion d'élargissement de l'activité - dite "retour sur

l'activité" ou "projet de changement" - qui est un des leviers de la formation. Celle-ci s'efforce de prendre appui sur les possibilités d'évolution des individus au sein des organisations pour permettre aux stagiaires d'occuper pleinement leur poste et aussi, selon les termes d'un formateur de "grignoter" des activités périphériques à leurs postes et plus qualifiantes⁴⁷.

L'existence de cette stratégie, faisant des stagiaires les promoteurs des transformations du travail, pourrait s'expliquer par la volonté, manifestée par certaines des entreprises, d'agir par le biais de la formation sur le contexte prescripteur. Il nous apparaît plutôt que le choix de l'opérateur (CNAM et Mission Nouvelles Qualifications dans ce cas, Greta dans les autres) a joué un rôle fort dans la conception de la formation, ce choix s'effectuant sur des critères n'accordant que peu d'importance à la stratégie de formation proposée. Le fait de promouvoir un lien direct entre changement de l'organisation et la formation ne nous paraît pas une préoccupation des entreprises, bien au contraire c'est l'occasion d'affrontements entre les formateurs et les responsables d'entreprise.

Le cas des deux formations qui se sont préoccupées de ce lien permet d'apporter un éclairage un peu contradictoire par rapport aux analyses portant sur les difficultés de réinvestissement de la formation dans le travail : elles montrent en effet la résistance du travail aux transformations impulsées par la formation. Ces deux formations ont fait l'objet de financements complémentaires d'état⁴⁸ permettant un réel investissement des organismes et une collaboration étroite avec l'entreprise - formation et suivi des formateurs, dispositif d'analyse du travail, d'accompagnement et de suivi en entreprise -. Les difficultés de réinvestissement dans le travail que nous allons maintenant évoquer ne renvoient aucunement à des questions pédagogiques mais bien plutôt aux possibilités offertes par le travail.

⁴⁷ Dans la formation B5, une procédure très formalisée vise à appuyer le stagiaire dans ses négociations individuelles avec sa hiérarchie : un comité réunissant les stagiaires, les formateurs et des représentants des hiérarchiques se réunit après chaque séance de formation et valide collectivement les propositions de changement. Le compte rendu de ses décisions est adressé à tous les hiérarchiques et veut être une aide aux stagiaires dans la négociation individuelle qui fait suite à la négociation collective. Il s'agit de la démarche idéale. L'analyse des relations hiérarchiques/stagiaires montre qu'elle n'est pratiquement pas utilisée.

⁴⁸ L'une (CNAM) a, indirectement bénéficié, des financements MRT sur lesquels s'est en partie appuyée notre recherche. L'autre a bénéficié de financements provenant d'un contrat LIGE.

• L'impossible réinvestissement dans l'activité professionnelle

Nous éliminerons d'emblée les réinvestissements sous forme de mobilité vers un poste plus qualifié permettant l'utilisation immédiate des acquis de la formation. Sur les six dispositifs étudiés, à l'exception d'un seul, de faible envergure quantitativement parlant, tous sont totalement déconnectés d'une politique organisée d'accompagnement de la mobilité. On comprend d'ailleurs les raisons de cette déconnection lorsqu'on considère le bilan très négatif de cette seule opération dans laquelle la formation devait servir à faciliter ce "glissement vers le haut" présenté par certains responsables comme la solution à la recomposition du travail en cours dans ces secteurs. A l'issue de la formation - qui se déroulait à plein temps - chaque stagiaire devait se voir proposer un poste requérant un niveau de compétence plus élevé que celui qu'il abandonnait à son entrée en formation. Les difficultés rencontrées par le responsable pour mener à bien les mobilités des stagiaires, pourtant peu nombreux puisque le premier groupe ne comprenait que trente personnes, l'ont rapidement amené à réduire considérablement l'opération. Le glissement vers le haut avec mobilité hors de l'équipe est donc l'exception.

Ainsi l'utilisation de la formation dans le cadre d'un changement de poste apparaît barrée puisqu'il n'existe pas de mobilité immédiate. De plus l'absence de diplôme, l'absence de structuration de la formation autour d'une qualification ou d'un métier ne permet pas que les savoirs acquis soient intégrés dans une vision professionnelle. Si la projection dans l'avenir existe elle n'est que négative, un responsable de l'entreprise B5 faisait état d'une "*psychose de la mutation*" se développant avec l'annonce de la formation, celle-ci étant dans l'esprit des employés assortie, non pas à une progression de carrière ou même de contenu de travail, mais à une mutation géographique.

Quant au réinvestissement immédiat dans le poste, il apparaît également fort difficile. Il l'est pour les formations disciplinaires : ainsi un bilan notait "*les échos positifs mais le regret que la formation ne soit pas assortie d'une modification des structures d'accueil des formés permettant une*

réutilisation des compétences".⁴⁹ Mais de façon plus flagrante, les deux formations professionnelles font apparaître les contradictions entre les formations de mise à niveau et le travail. Le réinvestissement se heurte aux résistances de nombre de hiérarchiques qui, confrontés à des propositions d'évolution du contenu de leurs tâches émises par des stagiaires, réagissent par le refus. Nous citerons deux anecdotes symptomatiques de cette attitude et qui rendent compte du climat général régnant dans les deux sociétés. Au cours de la formation A1, une réunion avait été organisée entre formateurs et hiérarchiques pour tenter de trouver des micro-transformations de l'organisation qui, impulsées par le hiérarchique, permettraient un élargissement de l'activité des stagiaires et un réinvestissement de la formation. Les situations proposées par nombre de hiérarchiques s'apparentaient plus à des mises en échec qu'à des situations formatives. Un hiérarchique, qui avait montré beaucoup de mauvaise volonté au cours de la réunion, avait ensuite adressé au stagiaire de son équipe une note de service disant en substance que *"dorénavant tout ce qui était appris en formation devait être utilisé dans le travail"*. Dans la formation B5, un responsable de caisse au cours de la négociation sur l'élargissement du poste a fait savoir qu'il était *"maitre chez lui et qu'il ferait ce qu'il voulait"*. Si les autres cadres étaient moins oppositionnels dans leurs discours, leurs stagiaires n'en ont pas moins éprouvé des difficultés puisque un tiers seulement d'entre eux avaient pu effectuer leur "retour sur activité". La notion était d'ailleurs parfois mal identifiée par les hiérarchiques qui parlaient de "devoirs"⁵⁰.

Loin d'analyser ces attitudes comme la manifestation de la résistance au changement d'une population d'agents de maîtrise ou de cadres subalternes dont l'inaptitude au management est facilement stigmatisée par l'encadrement supérieur ou par les formateurs, nous considérons qu'elles sont le reflet de la contradiction dans laquelle - à l'instar du dispositif de formation - sont placés les hiérarchiques. Faute d'informations claires ou cohérentes, ils ne perçoivent en effet pas à quel type d'organisation ils doivent tendre et comment la population d'employés peu qualifiés doit, à terme, s'insérer dans ces organisations.

⁴⁹Zardet.- Banques : la formation pour assurer les mutations.- *Revue Française de Gestion*, n° 65-66, nov 87. pp. 43-44.

⁵⁰ Au cours d'une réunion l'un d'eux, voulant parler des "essais" a employé le mot "excès", lapsus qui a suscité quelque hilarité rentrée, tant les enjeux de la négociation paraissaient clairs aux participants.

Dans l'action A1, la formation se déroulait alors que des conflits ouverts entre les directions concernées engendraient une lourde incertitude sur les grands choix d'organisation. Démunis d'incitation ou percevant dans les incitations des éléments opposés, chacun s'efforçait de construire ce qu'il imaginait pouvoir être l'avenir. Si certains étaient partie prenante de l'option que représentait le dispositif, d'autres pouvaient fort bien lui dénier toute validité et refuser de participer à ce qui leur apparaissait une mesure inutile, voire un leurre. L'annonce, au cours de la formation, de la fermeture d'une délégation - fermeture qui, aux yeux de tous, y compris des responsables des services formation commanditaires du dispositif, apparaissait la préfiguration d'un plan plus général de compression de personnel - ne pouvait, à posteriori, que légitimer leur position.

Dans l'action B5 et préalablement à la formation, la direction avait effectué une réorganisation du réseau qui avait amené une transformation de certaines caisses avec des principes de séparation des fonctions plus strictes que dans le passé⁵¹. Certains des employés, autrefois polyvalents et consacrant une part de leur temps de travail à des tâches de conseil clientèle ou de gestion de portefeuille, étaient affectés à plein temps à des tâches d'accueil clientèle au guichet qu'ils vivaient comme de "l'abattage" et une déqualification par rapport à leur situation antérieure. Ces employés ont alors tendance à s'emparer du dispositif pour tenter d'élargir leur fonctions et de revenir à la situation antérieure, ce qui, dans leur esprit leur permet de s'assurer un présent correspondant mieux à leurs aspirations et de se prémunir contre le risque - que leur déqualification actuelle leur fait courir - d'être mis à l'écart des évolutions de la société, voire de la société elle-même. Les tensions que le réinvestissement de la formation fait surgir entre hiérarchiques - qui se vivent comme les garants de l'organisation voulue par l'entreprise et annoncée par elle comme inéluctable⁵² - et les stagiaires - qui s'emparent du dispositif pour tenter de subvertir cette organisation - ne sont que le reflet des contradictions de l'entreprise sur ce point. Un des responsables de personnel nous indiquait ainsi que la formation avait été

⁵¹Ce fonctionnement, qui marquait une régression en terme de polyvalence des fonctions, était ressenti par nombre d'acteurs de la formation comme "*préfigurant la caisse de demain*".

⁵² Un des formateurs émettait même une hypothèse encore plus pessimiste : étant données les exigences commerciales grandissantes auxquelles ils sont soumis, la rigidité de certains hiérarchiques pourrait correspondre au désir d'utiliser la formation pour tenter de se débarrasser d'employés jugés peu performants, l'absence de réinvestissement justifiant par la suite une demande de mobilité pour incompétence.

conçue en partie pour résoudre le problème de l'antagonisme entre la déqualification engendrée par la réorganisation - qui, pour le bien du client, disait-il, spécialise certains sur des activités déqualifiantes - et les évolutions possibles, mais non prévisibles aujourd'hui, qui risquent de rendre nécessaires des reconversions. Celles-ci seraient d'autant plus difficiles que le personnel aura été cantonné dans des tâches répétitives qui le laissent à l'écart de la vie des produits et donc de la technique bancaire, d'où la nécessité d'une formation préservatoire qui vient, espèrent les responsables, contrebalancer ce que les choix actuels ont de dangereux.

S'appuyant sur les objectifs affichés, les formateurs s'efforcent de pousser les stagiaires à utiliser au maximum les compétences acquises en formation. Ces derniers qui tirent un bénéfice personnel très fort de cette action de réassurance, s'efforcent de la mettre à profit dans leur situation de travail et ils se trouvent confrontés à un contexte qui leur refuse tout réinvestissement. Ils sont ainsi pris entre une action de formation qui les pousse à devenir "agents du changement"⁵³ et un environnement de travail qui leur signale clairement qu'ils restent des exécutants. On peut craindre que, du fait du poids fort de la dimension psychologique, la formation pousse le stagiaire à vivre les échecs en ce domaine comme des échecs personnels. A B5, plusieurs stagiaires ont cité comme moment fort du stage, un exercice au cours duquel ils devaient entrer de force dans un groupe qui refusait de leur faire une place. Cette simulation leur avait permis, disaient ils, de prendre conscience qu'ils étaient eux-mêmes les acteurs de leur exclusion. Nous verrons plus loin le danger potentiel de ce qui nous apparaît bien comme un leurre.

2.1.4. Pourquoi des formations générales ?

- **Les conceptions sous jacentes : logique de la professionnalisation, de la qualification ou de la compétence ?**

De l'étude de ces actions, et des discours qu'elles provoquent chez les employés, émergent deux conceptions bien différentes de la façon dont la formation est préservatoire et propre à assurer l'avenir.

⁵³ La forte dimension psychologique des formations peut jouer un rôle fort pernicieux en ce domaine. A B5 où nous signalions la nécessité d'inciter la direction de l'entreprise à des transformations de l'organisation, un des formateurs, très impliqué dans l'action, a regretté ce qui lui apparaissait comme une prise en charge des stagiaires, allant à l'encontre de son effort pédagogique qui visait à les autonomiser.

Pour les employés l'attente par rapport à la formation, qui existe largement, est de deux ordres bien distincts. Ils attendent des contenus de formation très techniques et extrêmement liés à leur activité immédiate dans le poste : des informations sur le système informatique, sur les nouveaux produits, sur un point d'évolution de la législation, sur la politique monétaire, etc. Bien évidemment cette demande est liée à l'évolution de leurs tâches et aux nouvelles situations de travail, mais plus largement ils ont conscience qu'ils ont besoin d'être informés des évolutions touchant l'environnement, évolutions qui se répercuteront sur leur activité. Dès que l'organisation les confronte aux transformations de leurs situations de travail décrites en première partie, rares sont ceux qui ne citent pas des besoins de ce type, leur absence nous apparaissant comme la marque du retrait par rapport au travail et de l'incapacité à entrer dans la logique nécessitée par ces évolutions. Ce type de formation n'est certainement pas suffisant⁵⁴ comme le montrent leurs plaintes continuelles par rapport au manque de formation - qui est dénoncé dans les quatre entreprises que nous étudions ici -.

On constate un second type d'aspiration, moins fréquent mais cependant présent dans la population : la demande de formation préparant à un diplôme ou à un certificat ayant une valeur d'échange. Parmi les employés que nous avons rencontrés, le nombre non négligeable de personnes ayant tenté de profiter du système de formation Hors Temps de Travail montre que, même si ce n'est pas la stratégie majoritaire, la recherche de qualification n'est pas une attitude isolée. Cette recherche peut correspondre à un désir de promotion mais il peut aussi s'agir d'une stratégie seulement préservatoire. Ainsi, dans la société A1 les employés d'une unité s'étaient groupés pour demander une formation leur permettant, espéraient ils, d'accéder à une classification supérieure et cela pour deux raisons. Dans leur esprit il s'agissait d'abord de parer le risque, déjà évoqué, d'un retour à une spécialisation des tâches au sein de l'équipe. Mais il s'agissait aussi d'une réponse à la rumeur alarmante dont ils faisaient état, rumeur selon laquelle *"les personnes n'ayant pas le niveau minimum de classification n'ont plus leur place dans la société"*. La formation technique - et la validation qu'ils en espéraient - apparaissait ainsi la première marche vers une renégociation

⁵⁴ Bien souvent, alors même que l'encadrement affirme avoir procédé à des formations sur les nouveaux logiciels, les employés n'en ont aucun souvenir et se plaignent de ne pas maîtriser les procédures, ce qui est l'indice d'une inadaptation de la formation à leurs besoins.

de la classification qui devenait un gage de survie dans l'entreprise. Surtout si on le réfère à la difficulté à susciter des candidatures pour les formations générales, le nombre important d'employés intéressés par l'unique formation diplômante que nous avons évoquée - 520 candidats dès la première vague d'inscription, 200 personnes ayant acquis entre une à trois unités deux ans après le lancement de l'opération - montre l'attrance de la population pour les formations professionnelles qualifiantes.

On voit donc que les souhaits des employés se manifestent en faveur de formation entrant soit dans une logique que nous qualifierons dans notre dernière partie de professionnalisante, soit dans une logique de qualification, la première voie apparaissant propre à stabiliser dans le poste, la seconde offrant une perspective de carrière et une couverture face aux aléas de l'avenir. Ces deux types de formation correspondent beaucoup mieux aux attentes des employés que des formations générales, qui ne présentent pour eux de signification ni dans le présent ni pour préparer l'avenir.

Or malgré le constat de désaffection, les responsables préfèrent les formations générales. Les arguments avancés pour justifier le fait qu'ils ne s'appuient pas sur les diplômes existants pour structurer la formation renvoient à l'inadéquation de ceux-ci aux besoins de la profession. L'exemple de l'unique dispositif diplômant que nous avons étudié permet de tempérer cette explication. Selon le cadre responsable de l'opération, l'entreprise a mené l'opération seule, sans soutien de la profession. Cinq années après l'expérience, et alors que des référentiels de compétence et les contenus pédagogiques - totalement conçus en fonction des postes - sont disponibles et ont fait l'objet de publicité au sein de la profession, seul un nombre infime d'entreprises s'en sont emparées. On aurait pu penser que le recours à la formation générale qui vise la compétence et non la qualification manifeste la volonté de mettre en place des actions "sur mesure" permettant de mieux prendre en compte les rythmes et les spécificités des services. Or, même lorsque la formation est bâtie au plus près des situations de travail des stagiaires - comme c'est le cas à B5 - l'impossibilité de réinvestissement dans l'activité professionnelle, du fait de l'organisation et des contraintes émanant des directions, invalide cette seconde hypothèse.

- **La crainte et le niveau**

Même lorsque le terme ne figure pas dans la présentation de l'action de formation, la notion de "mise à niveau" est la notion de référence dans ces dispositifs. Les réactions des employés traduisent leur désarroi à voir leurs compétences dévaluées du fait qu'ils sont classés dans une catégorie désignée toute entière "en dessous du niveau". Dans les onze entreprises où nous avons enquêté, nous avons tenté de percevoir auprès des cadres et surtout des agents de maîtrise comment est jugé le "niveau" des employés, appréhendé sous la forme des capacités à s'adapter aux évolutions du travail. Dans un petit nombre d'entreprises seulement le "niveau" des employés - supposés ne pas pouvoir suivre les évolutions en cours - est considéré comme un obstacle au changement. Or la perception d'une difficulté en ce domaine n'est pas liée, comme on pourrait s'y attendre, à la profondeur ou à la brutalité des transformations. Les modifications radicales (F1) ou plus lentes mais très abouties (A2) de l'organisation du travail ne font aucunement apparaître des problèmes de "niveau général" mais bien plus des besoins de formations techniques. Dans l'entreprise F1, les transformations rapides et étendues de l'organisation ont amené des secrétaires codeuses à prendre en charge, du jour au lendemain, le suivi de dossiers d'assurance. Si des compléments techniques apparaissent nécessaires pour compléter la formation sur le tas assurée par la maîtrise, le problème du niveau n'est cité par aucun de nos interlocuteurs.

Loin d'apparaître en corrélation avec la nature ou même la brutalité des transformations de l'activité des employés, le discours sur le niveau est associé avec le climat social de l'entreprise et surtout avec la position face au plein emploi. Ainsi, la crainte concernant le faible niveau des employés est apparue fortement chez les membres de l'encadrement de deux sociétés qui, toutes deux, venaient de vivre des fusions récentes dont les conséquences sociales étaient, au moment de notre enquête, encore mal apaisées. L'attention de tous était plutôt tournée vers un passé douloureux que vers un avenir dynamisant. Par ailleurs, les perspectives de développement, à supposer qu'elles existent au niveau de la direction générale, n'étaient pas parvenues jusqu'à l'encadrement des services, ce qui entraînait des interrogations concernant l'emploi. Ces préoccupations se sont avérées fondées dans l'une des sociétés puisqu'un plan de suppression d'emploi a été mis en œuvre au cours de notre enquête.

Nous pensons donc qu'il existe un lien entre l'inquiétude de l'encadrement concernant les capacités des employés à suivre les évolutions et une situation préoccupante au regard de l'emploi. Ce lien est apparu manifeste dans une société d'assurance où la branche Vie en plein essor économique est imprégnée d'une vision optimiste des capacités des employés, alors que la branche "Incendie Accident Risques Divers", dont l'activité en moindre développement permet moins bien d'éponger le surcroît de productivité fait état de préoccupation sur le "niveau". Les interrogations sur le "niveau" des employés pourraient traduire mais aussi masquer une interrogation sur le plein emploi.

Comme le montrent Baudelot et Establet⁵⁵, au terme d'une rapide analyse sémantique du mot niveau, celui-ci sert, depuis le 19^{ème} siècle, à *"diviser, répartir et situer de grandes masses sociales en les référant à une aune abstraite et commune"*. On peut penser que c'est ce qui est à l'œuvre dans les sociétés où s'exprime le discours négatif sur le niveau des employés. Certes la difficulté des tâches s'élève, mais le problème préoccupant est la diminution de leur volume. La faiblesse du "niveau" des employés, supposés à l'avance incapables de s'adapter, se présenterait comme une justification préalable des mesures qu'on craint de voir s'abattre sur eux. Nous l'avons vu plus haut, les pratiques de la compétence s'exercent sur des populations fortement menacées par le chômage et ont une action sélective. Nous ne nous sommes pas donné les moyens d'étudier les processus par lesquels s'opèrent, dans le groupe des employés, l'exclusion et l'entrée au chômage. Les craintes des employés comme celles des hiérarchiques - s'ajoutant aux contradictions sur le réinvestissement que nous avons présentées - nous amènent aujourd'hui à regretter de ne pas avoir de données sur ce point. Elles nous permettraient de vérifier ce qui, en leur absence, ne peut être qu'un soupçon parfois exprimé par les membres de l'encadrement des entreprises concernées : les formations de ce type loin de viser au développement professionnel, n'auraient elles pas d'autres fonctions ? *"Tamis"* pour les uns, *"ticket de sortie"* pour les autres, *"aide à l'acceptation"* pour certains, ces appellations, qui toutes proviennent de cadres montrent en tous cas qu'un certain nombre d'entre eux s'interrogent sur l'utilité et l'usage de telles actions.

*

⁵⁵C. Baudelot et R. Establet.- *Le niveau monte.*- Le Seuil, 1989, p. 164.

* *

Les formations générales s'inscrivent dans la logique de la compétence : dans les discours mais aussi dans certaines pratiques, elles mettent l'accent sur l'individu et sa capacité à générer l'évolution de l'entreprise. En ce sens, elles confortent sans doute le sujet. Même lorsqu'ils expriment les difficultés rencontrées dans le "hors formations", les stagiaires disent également la satisfaction à se sentir réassurés : l'acquis principal de la formation c'est souvent qu'elle "*fait du bien*". Mais quels que soient leurs bénéfices sur ce point, elles offrent peu d'armes au salarié. Elles déplacent l'anticipation sur les individus par incapacité à anticiper sur les postes. Mais les incertitudes concernant le plein emploi aussi bien que les choix essentiels d'organisation - incertitudes qui ont sans doute fait préférer la logique de la compétence à celle de la qualification -, pèsent sur leur déroulement et contribuent à entraver la constitution de la compétence. Par l'effet de désignation, elles concourent à ôter toute valeur à ce que l'employé, qui croyait bien faire son travail, considérait comme sa compétence. Par leur contenu trop superficiel, et l'absence de validation, elles ne permettent pas la constitution d'un savoir professionnel, ni son enracinement dans une vision structurante d'un avenir professionnel. Même si elles sont conçues dans une perspective de mobilité, elles apparaissent une aide bien dérisoire en l'absence d'articulation avec une réelle politique en ce domaine. Enfin, elles révèlent les limites et les résistances de l'organisation du travail qui peut, alors même que l'entreprise développe le discours sur la compétence, interdire toute possibilité d'enraciner les savoirs acquis dans une activité qualifiante. Ce faisant, elles placent les stagiaires dans une situation de tension qui font dire à certains acteurs⁵⁶ de l'entreprise qu'elles sont pathogènes.

2.2. Les démarches participatives ou les compétences mises à mal

Nous abordons ici un deuxième ensemble de pratiques, celles dites participatives qui visent à mobiliser les travailleurs autour de leur travail en agissant principalement sur leurs attitudes. Elles offrent, dans les objectifs du moins, des points de comparaison avec les pratiques de

⁵⁶ Plusieurs cadres mais aussi un médecin du travail de l'une des entreprises non ont affirmé leur conviction sur ce point.



formation que nous venons d'évoquer, dans lesquelles la dimension de mobilisation n'est pas absente comme l'attestent les objectifs de "remotivation" qui leur sont souvent assignés. Cependant les pratiques que nous étudierons maintenant présentent deux différences essentielles avec les formations. La dimension des savoirs, des connaissances y est très peu présente ou du moins, ce n'est pas sur leur constitution que porte l'action. La compétence est considérée principalement dans sa dimension de "mobilisation", puisque l'action a pour objectif de développer l'implication du salarié dans son travail, d'améliorer sa relation avec l'organisation et ainsi de permettre le dépassement de celle-ci. En outre, à la différence des formations qui, même si elles visent toute une catégorie de personnel, s'adressent individuellement à chaque membre de cette catégorie, les pratiques participatives s'adressent au collectif : c'est lui qui en est le destinataire et qui y réagit.

Parmi les quatre sociétés sur lesquelles nous nous appuyons dans cette analyse des effets et des contradictions de la politique de mobilisation de la compétence, trois avaient en cours des opérations de type participatif : cercles de qualité pour l'une (A1), opération de communication interne s'appuyant sur le lancement de groupes de travail pour une autre (F1). Pour F2, que nous étudierons ici, il s'agissait d'un projet d'entreprise ayant, entre autre ambition, celle d'amener le personnel à "*travailler autrement*"⁵⁷. Nous nous appuyerons essentiellement sur l'analyse d'un petit nombre d'unités de cette dernière société. En effet, dans les deux autres sociétés, ces opérations n'étaient qu'une pièce mineure dans la politique générale visant le personnel. Or nous avons pu constater⁵⁸ que des opérations de ce type se caractérisent par la fugacité des souvenirs. Quelques mois après les traces en sont envolées des mémoires ; ce qui, dans une première approche ne peut être interprété. Le fait que les employés réussissent difficilement à situer la démarche signifie-t-il l'échec des ambitions réformatrices ou la parfaite intégration de la démarche aux changements du travail ? Nous avons pu, dans l'opération menée par F2, bénéficier d'une démarche de très grande ampleur et étudier celle-ci pendant son déroulement, ce qui nous a permis de mieux voir son impact dans des équipes de travail. C'est pourquoi nous nous centrerons sur elle dans les pages qui suivent.

⁵⁷ Ainsi est formulé un des axes prioritaires de l'action de mobilisation.

⁵⁸ Les responsables Ressources Humaines de la société A2 par exemple faisaient état d'une importante opération de cercle de qualité qui n'avait laissé que des traces infimes dans les souvenirs des employés.

2.2.1. Une approche psycho-sociale de la participation

Le mouvement participatif à F2 peut être rangé dans le modèle relevant d'une approche psycho-sociale de la participation⁵⁹. Laville et Gautrat ont montré les limites de cette approche, limites que les deux autres modèles qu'ils distinguent ont tenté de dépasser. Dans l'approche psycho-sociale, généralement adoptée par les grosses entreprises caractérisées par un fonctionnement taylorien et bureaucratique, les moyens utilisés relèvent tous de la prise en compte du "*facteur humain*" : consultation des opérateurs, appui sur les groupes de travail, actions visant à obtenir le consensus mobilisateur par le biais du "projet" ou de la "culture d'entreprise". Toutes ces actions sont présentes à F2 où la Direction s'appuie essentiellement sur le "Projet de Service Public". Si celui-ci apparaît le fleuron de la politique de mobilisation du personnel, il est cependant soutenu par d'autres actions menées par la Direction des Ressources Humaines⁶⁰. Selon Laville et Gautrat, les démarches de ce type trouvent leur limite dans une contradiction essentielle : les entreprises qui les adoptent en attendent des aménagements dans l'organisation du travail, alors que les salariés peuvent s'y investir uniquement si l'organisation du travail ne circonscrit pas trop étroitement leur activité et leurs marges de manoeuvre. Les auteurs montrent que les ateliers s'emparent de façon diversifiée de l'opération selon le degré d'autonomie et de qualification du travail des opérateurs.

F2 peut être fort représentative de cette contradiction : l'organisation du travail y est en effet conçue selon les principes tayloriens qui ont présidé à la création de l'institution. Pour obtenir l'homogénéité des données sur tout le territoire, les travaux nationaux sont conçus par la Direction Générale de façon rigide et précontrainte. Ils parviennent dans les services production des Directions Régionales sous forme de notes fixant les procédures selon lesquelles les informations doivent être interprétées, codifiées, et saisies. Les marges de manoeuvre concernant l'organisation sont donc, à première vue, assez réduite, les transformations revenant à bouleverser totalement les énormes chaînes de collecte et de traitement de données auxquelles peuvent être assimilées les différentes divisions.

⁵⁹ Laville, Gautrat.- Participation et modernisation des entreprises européennes.- *Gérer et comprendre*. Annales des Mines. sept 91. pp. 43-53

⁶⁰ On trouvera, en annexe 4, une présentation de l'institution et de la politique en cours.

La politique de mobilisation lancée actuellement répond à un double objectif correspondant au souci d'accompagner le présent et de préparer l'avenir. Dans le présent la Direction Générale est en train d'impulser une politique de délocalisation du travail, ce qui lui permet de faire face à la difficulté à faire coïncider la structure géographique du personnel - les mutations et embauches étant étroitement contraintes par les règles de la Fonction Publique - et la charge de travail des Directions Régionales. Cette politique entraîne la perspective de devoir faire accepter au personnel des transformations de la répartition des tâches et des mobilités inter-services, toutes mesures que les actions participatives sont supposées faciliter.

Par ailleurs, selon les responsables Ressources Humaines, la politique de mobilisation a pour objectif de préparer, à plus long terme, les retombées des progrès de l'informatisation et la réduction des travaux peu qualifiés qui en découlera. Pour satisfaire aux exigences de la politique de plein emploi, une des solutions est de développer de nouveaux travaux, ce qui correspondrait bien à l'évolution de la demande sociale. Le manque de cadres nécessaires à la conception de tout nouveau travail, l'impossibilité d'envisager des recrutements, tout cela pousse à préparer une transformation radicale de la division du travail. Celle-ci devrait, à terme, aboutir à une décentralisation forte de la conception des travaux qui serait en partie déléguée aux Directions Régionales. On aurait ainsi une modification de l'organisation générale des services, modification qui pourrait être importante : le déplacement des frontières entre les fonctions de conception, de production - c'est à dire de recueil et d'enregistrement des données - et d'études - c'est à dire d'exploitation des données - faisant à l'heure actuelle l'objet de débats au plus haut niveau. Dans l'optique de ce deuxième objectif, l'action en cours est le premier volet d'une opération de requalification des personnels C et D, l'ensemble de l'opération devant amener ce "glissement vers le haut", nécessaire aux transformations du travail qui permettraient à F2 de s'adapter aux évolutions, en tenant compte des contraintes du statut de la Fonction Publique.

Dans cette entreprise encore très taylorisée, comment l'organisation du travail, qui présente de fortes résistances au changement, et la politique de mobilisation du personnel autour du thème de "travailler autrement" se combinent-elles pour agir sur l'activité des employés ? Notons que la contradiction est clairement exprimée et assumée par le haut encadrement

de F2. Tous les cadres fonctionnels rencontrés, à commencer par le responsable du Projet lui même, et une partie des chefs de service des Directions Régionales, annoncent que le projet part de l'incapacité, qui est celle de F2, à penser l'évolution de l'organisation du travail au niveau le plus élevé. L'appel à la mobilisation du personnel doit permettre d'aller le plus loin possible dans l'utilisation des potentialité de chacun, et donc dans des aménagements compatibles avec les grands contours délimités par la structure. Comme le dit un cadre supérieur : *"les changements dans l'organisation du travail viendront tous seuls si les mentalités bougent"*.

2.2.2. Les démarches participatives et l'objet de travail : le déni des savoirs

- **Selon le contenu du travail, des positions différenciées**

Dans les trois services dans lesquels nous avons enquêté, les employés ont des positions bien contrastées sur les démarches en cours, les positions paraissant d'autant plus favorables que l'intérêt pour le travail et la responsabilisation dans l'activité quotidienne le sont moins. Les plus impliqués dans leur travail (qui se trouvent majoritairement dans la division Sirene) ont une position négative car ils n'en attendent rien. Leur discours rejoint alors celui des contrôleurs, très critiques pour la plupart : il s'agit là de démarches qui font perdre du temps et qui ne servent à rien. Lorsque ces personnes manifestent de l'intérêt, c'est toujours dans l'espoir de voir des retombées directes sur l'organisation du travail, mais, en règle générale, on ne pense pas que ce soit le moyen privilégié pour transformer celle-ci.

En revanche lorsque l'intérêt du travail est moins fort - en général parce que la situation de travail est ressentie comme donnant moins d'occasion de responsabilité -, il n'y a aucune hostilité de principe. Bien au contraire, les employés y voient de multiples avantages : c'est pour eux l'occasion de jouer un rôle plus valorisant, de voir ce qui se passe ailleurs, de gagner ainsi un surcroit d'intérêt au travail et éventuellement d'élargir leurs compétences. Même si dans ce groupe, à première vue, l'intérêt pour les démarches participatives peut paraître relever d'une recherche d'évasion, il ne nous semble pas que ce soit le ressort principal car l'intérêt manifesté est d'autant plus fort que le lien espéré avec le travail est grand. C'est

essentiellement parce que la participation aux groupes permet d'acquérir une autonomie individuelle dans l'acte de travail qu'elle est valorisée.

On voit donc les positions des employés : ils sont d'autant plus réticents aux démarches supposées aller dans le sens de la responsabilisation qu'ils manifestent de responsabilisation dans le quotidien de leur travail et qu'ils ont réellement d'occasion d'exercer cette responsabilité. Ce constat s'explique aisément pour peu qu'on examine de façon plus fine l'activité des employés. C'est ce que nous allons faire pour le service Sirene d'Ile de France dans lequel l'hostilité est la plus forte.

• **La mobilisation autour de la qualité du fichier et la perte des repères techniques**

L'un des objectifs de l'action en cours est d'amener les employés à passer d'une démarche où ils appliquent des procédures à une démarche d'interprétation de consignes. Situation classique et renvoyant selon la formule de Pagès⁶¹ à la nécessité de passer "*du gouvernement par les ordres au gouvernement par les règles*". L'exemple de ce service est instructif sur ce qui se vit dans ce passage. Le travail des employés consiste, à partir d'éléments d'information fournis par les services extérieurs, à catégoriser des entreprises. Celles-ci, en fonction de la catégorisation établie par l'employé, recevront une immatriculation administrative rendant compte de leurs caractéristiques propres et figureront dans le fichier des entreprises fournissant les enseignements statistiques. L'attention portée à la qualité du travail (c'est l'un des axes de mobilisation du personnel) met en opposition deux conceptions de la qualité.

Pour l'institution le terme renvoie à la qualité du fichier qui fait l'objet des soins et des réflexions de l'ensemble de l'encadrement. Des comparaisons statistiques établies par les services centraux permettent aux Directions Régionales de se situer, sur ce point, par rapport à la moyenne nationale. Or, dans ce domaine, les risques d'erreur dans la catégorisation revêtent une gravité diverse, selon l'importance de l'entreprise et le nombre de salariés qui seront indirectement touchés par une immatriculation administrative erronée. Dans cette conception globale de la qualité du fichier, les dossiers ne s'équivalent donc pas en importance. Pour les employés, au contraire, la

⁶¹Pagès, Bonetti et al.- *L'emprise de l'organisation*.- PUF.

qualité du travail c'est, quelle que soit l'information traitée, de s'assurer de sa fiabilité. C'est donc de consacrer du temps et de la persévérance pour obtenir, à la source si c'est nécessaire, des informations suffisamment précises pour prendre les décisions de catégorisation en connaissance de cause. Les employés sont ambivalents face à ce travail de jeu de piste : il est considéré comme fastidieux mais en même temps c'est de sa réussite - qui demande efforts et compétences - que dépend, pour l'employé, la certitude d'effectuer un travail de qualité.

La consigne circule actuellement de concentrer tous les efforts sur "les entreprises de plus de dix salariés" qui pèsent lourdement sur la qualité du fichier. Cela signifie pour les employés la nécessité de passer d'une conception de la qualité au cas par cas - quelle est la fiabilité de l'information traitée ?- à une conception statistique - en quoi l'information traitée influera-t-elle sur la qualité du fichier ? Cette consigne s'inscrit donc tout à fait dans la perspective visant à promouvoir chez les employés une conception moins formaliste - moins "*administrative*" disent les cadres - et plus interprétative de leur activité. Or nous avons pu constater que ce passage est difficile chez les employés.

Chez certains émerge une conception plus large du travail - qui apparaît liée à un usage non plus seulement administratif mais statistique -, à cette conception est associée une autre représentation de la qualité du travail. Comme le dit une employée : "*une fois qu'on a compris où l'institut veut en venir, ce qu'il fait de ce qu'on entre, la technique suit forcément*". Cependant en majorité la dimension statistique est peu valorisée ou même peu perçue chez les agents qui, spontanément, situent l'usage de leur travail dans sa dimension administrative : "*c'est pour le citoyen*" ou "*ça sert aux entreprises*" sont les réponses courantes à une question sur ce point⁶². Nous montrerons, en dernière partie, que la centration sur le cas joue un rôle puissant dans l'effort accompli par les employés pour donner un sens à leur travail. Dans les organisations tayloriennes dans lesquelles l'employé perçoit difficilement son action dans le système et a parfois du mal à comprendre quel est le système auquel il participe, une des attitudes par

⁶² Des réponses de ce type peuvent, peut-être, également traduire une conception du service public (chaque cas devant être l'objet de soins identiques) que viendrait heurter l'approche statistique. Nous avons émis cette hypothèse tardivement et ne pouvons donc rien avancer sur ce point.

lesquelles il élabore une conception signifiante de sa tâche est d'accorder au cas une importance démesurée : il se projette dans le dossier qu'il traite.

L'abandon de la centration exclusive sur le cas est donc douloureuse. Elle peut s'effectuer seulement si les employés élaborent une autre vision de leur action. En l'occurrence cela signifie qu'ils doivent percevoir que leur objet de travail n'est pas le cas traité - en l'occurrence l'entreprise à immatriculer - mais le fichier dans lequel le cas doit prendre place. Or, les aides fournies actuellement sont faibles, surtout si on les compare à l'ampleur de la transformation que cela signifie dans la conception que se font les employés de leur travail. Du fait de la séparation stricte des services et du mode de circulation - vertical descendant - de l'information, les employés n'ont que peu accès aux services et aux documents leur donnant une vision de l'usage des fichiers qu'ils constituent. Des actions de formation à la statistique sont prévues qui devraient doter les employés des instruments leur permettant d'analyser la qualité du fichier, mais pour l'instant les employés n'ont pas aucune notion statistique. De même, comme le note la responsable, rien dans le système informatique, ni dans les documents ne permet *"au premier coup d'oeil d'avoir une démarche différente"*. Enfin seul un tout petit nombre d'employés impliqués dans des démarches participatives liées à la qualité du fichier - groupes de travail sur la mise au point de procédures de traitement des cas complexes par exemple - en reçoit des informations qui contribue à son évolution.

Par ailleurs, le mode de contrôle, qualifié par un cadre de *"schizophrénique"*, mettant l'accent uniquement sur l'aspect quantitatif du travail sans que la qualité soit aucunement prise en compte, ne peut que ramener les employés vers une vision uniforme de l'ensemble des informations qu'ils ont à traiter. L'institution semble éprouver les plus grandes difficultés à faire évoluer le système de contrôle du travail, thème qui fait l'objet de missions et de groupes de travail renouvelés. A l'heure actuelle, le contrôle s'exerce de deux manières, toutes deux fort quantifiées. Le contrôle du temps est uniformisant puisqu'il a pour mission de faire remonter aux services centraux des informations sur l'avancement des travaux. Par ailleurs des informations sur la qualité du fichier parviennent sous une forme quantifiée (le fichier est déclaré bon à tant %) qui sanctionne ou récompense symboliquement - les employés peuvent comparer leurs fichier à celui d'autres directions - mais ne fournit pas d'informations permettant aux services d'envisager les actions nécessaires pour améliorer

la qualité. Enfin, si les informations précises sur la qualité du fichier manquent, les entreprises, elles, signalent immédiatement une erreur d'immatriculation, ce qui conforte les employés dans leur volonté d'accorder autant d'importance à chaque entreprise.

Pour l'instant les informations et incitations que reçoivent les employés sont de nature opposées. Leur fichier est signalé comme de mauvaise qualité, ce qui "*chagrine beaucoup*" les employés qui ont l'impression de faire le mieux possible et ne voient donc pas comment arranger les choses. Dans ce contexte, la consigne de concentrer ses efforts sur les entreprises de plus de dix salariés est assimilée à "*bâcler*" les cas les moins importants. On note que l'impression de mal faire le travail est exprimée même par ceux qui perçoivent bien la dimension statistique de leur travail. Chez ces derniers se trouve la position "*je sais bien mais quand même*" qui manifeste que la rationalité statistique n'est pas parvenue jusque dans les couches profondes de la pensée, elles totalement imprégnées des contraintes et incitations qui fixent l'attention sur le cas.

A F2, l'objectif de la démarche est de donner aux employés une vision d'interprétation, or tout le contexte organisationnel les tire vers une démarche d'application des procédures qui, dans leur esprit, est gage de qualité du travail. En agissant sur les hommes sans agir en profondeur sur l'organisation, la démarche place les employés dans cette situation de "*grand écart psychologique*" déjà évoqué. Mais celui-ci nous apparaît beaucoup plus pervers que ce que décrit Linhart. Loin d'être confrontés à un discours inopérant face à leur travail, les employés sont confrontés à des exigences nouvelles - ne pas accorder d'importance au traitement des cas statistiquement négligeables - qui vont à l'encontre de la philosophie du travail bien fait qu'ils ont élaborée en adaptation aux procédures tayloriennes, et sans qu'ils aient assez d'éléments pour se reconstruire une vision cohérente de leur compétence.

Faute d'agir en même temps sur les structures, en particulier sur les structures de contrôle et de communication, et sur les hommes, faute de donner aux employés les connaissances leur permettant de comprendre ce qui fait la qualité d'un fichier et ainsi de les attirer de l'espace du cas à l'espace du fichier (de la dimension "procédure" à la dimension "interprétation"), la mobilisation autour de la qualité du fichier aboutit à détruire la compétence des employés sans qu'une autre se constitue. Faute

de concevoir la mobilisation, non pas comme une qualité comportementale, mais comme s'appuyant sur des capacités et des connaissances techniques, on aboutit à la fureur d'employés qui reçoivent l'appel à la qualité comme une incitation au laisser aller.

2.2.3. Les démarches participatives et le collectif : les compétences attaquées à la source

Dans le service Sirene, la responsabilisation, qui est forte, se vit essentiellement de façon collective puisque c'est collectivement que s'instaurent les règles qui régissent le travail dans chaque bureau. Si l'on se réfère aux différents types de règles du travail⁶³, les règles instrumentales d'efficacité (qui font référence aux opérations à mener pour atteindre l'objectif) aussi bien que les règles portant sur la division du travail et l'organisation interne de l'équipe sont, du moins au micro-niveau de la traduction des grands principes d'organisation dans la vie quotidienne, du seul ressort de l'équipe. De ce fait, chaque employé se définit par son appartenance à un bureau dans lequel les modes d'organisation comme les pratiques de traitement des dossiers présentent, selon lui, une forte spécificité. Nous n'avons pas eu les moyens de repérer la réalité de cette diversité - que la responsable du service juge moins importante que les employés -. Les discours des employés reflètent, en tous cas, l'existence de collectifs forts qui se sont largement constitués en réponse à l'inadaptation des prescriptions émanant de la Direction Générale aux réalités du travail.

Ces collectifs sont aujourd'hui déstabilisés par les démarches participatives. Peu d'employés sont attirés par ces démarches qu'ils connaissent pourtant fort bien à la différence de ceux d'autres équipes, parfois beaucoup moins bien renseignés en ce domaine. Les critiques sont nombreuses : surcharge de travail sans compensation, inutilité, ou au contraire aspect destructeur ("*ça finit par des engueulades*"). Il nous apparaît que ces critiques correspondent en fait au sentiment qu'ont les membres du collectif d'être doublement attaqués. D'une part le groupe est grignoté de l'intérieur : les quelques employés impliqués sans ces démarches sont aspirés vers l'espace de l'entreprise. La plus engagée fait ainsi partie d'un groupe de travail, nommé "pôle de compétence", dans lequel s'élaborent collectivement des règles de traitement des dossiers qui seront ensuite proposées à l'ensemble de

⁶³ Reynaud.- *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.*- Armand Colin. p 76

l'institution. Dans le discours des rares employés engagés dans cette voie, la référence à l'autonomie et à la responsabilité collective est remplacée par la référence à leur compétence individuelle. De ce fait ils se situent en retrait par rapport au reste de l'équipe qui, disent ils, le leur fait sentir par des jalousies et des aigreurs. D'autre part, le fonctionnement des équipes est attaqué frontalement puisque, au sein du service, un groupe de travail a été explicitement désigné⁶⁴ pour unifier les méthodes de travail dont la diversité est l'un des points sur lequel s'appuie la notion même du collectif.

La défense des collectifs qui se replient très fermement face à ce qui leur apparaît une attaque renvoie au phénomène décrit par Reynaud⁶⁵ : face à la régulation de contrôle que tente de mettre en place la direction, les bureaux réagissent en renforçant la régulation autonome. Cette réaction correspond certes à des rapports de pouvoir et au refus de "*laisser extraire les ressources intellectuelles*" selon les termes de Reynaud. Mais il ne s'agit pas seulement, nous semble-t-il d'une relation de pouvoir ; ou du moins, l'objet de travail n'est pas absent de cette relation de pouvoir. Si les bureaux réagissent aussi violemment à ce qui apparaît bien comme une tentative de coup de force, c'est parce que les employés défendent l'existence du collectif, source à la fois de la bonne ambiance et de l'autonomie qui sont présentées, de façon enchevêtrée, comme les deux principaux motifs de satisfaction au travail.

La règle de base - identique dans toutes les équipes de F2 étant données les contraintes qui pèsent sur la production - est que le travail est mutualisé. Chacun traite les dossiers et les relations avec l'extérieur selon sa disponibilité et, de ce fait, pour répondre à la moindre demande d'information, se trouve totalement dépendant des informations que possède n'importe quel autre membre de l'équipe qui aura eu le dossier en mains précédemment. Etant donné les multiples petites décisions d'interprétation, qui se concrétisent par exemples dans la catégorisation d'une entreprise, reprendre un dossier traité par un collègue nécessite des explications et une collaboration. A F2 - et pensons nous dans toutes les

⁶⁴Le nom donné à ce groupe - "GOM" (Groupe Organisation Méthode) - est l'objet de sarcasmes qui, au delà de ce qu'évoque le terme dans le monde des employés où les outils liés au règne du "tout papier" sont fortement dévalorisés, traduisent une forte hostilité.

⁶⁵Reynaud.-La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, XXIX-1, 1988, pp 5-18.

équipes organisées sur le mode de la non attribution des dossier - la bonne entente, si chère au personnel de bureau, est la condition de base du travail. Ici la bonne ambiance, loin d'engendrer une prise de risque limitée et une stérilisation des relations et des échanges concernant le travail - ce qui est en général noté comme corrélatif de la recherche de l'atmosphère sereine -, est la source de la compétence, telle du moins que la voient les employés. Le mode d'organisation mutualisé n'implique pas seulement des échanges d'information, il nécessite une constante élaboration en commun des règles de traitement, qui doivent être totalement identiques pour permettre une reprise aisée des dossiers suivis par par un collègue. Cette activité collective est considérée comme une des conditions de la compétence, puisque celle-ci se constitue au fur et à mesure des échanges sur les implications possibles de tel ou tel choix d'interprétation : il s'agit en quelque sorte d'une activité d'auto-formation collective par mutualisation des savoirs.

En faisant disparaître la source essentielle de ce qui crée le collectif, en attirant les personnes hors des logiques qui se jouent dans l'élaboration collective des règles de travail, l'entreprise attaque le fonctionnement où se constitue en permanence ce qui fait la compétence des employés. L'aptitude au travail en équipe - qui est une des dimensions éternellement citées des compétences nécessaires aux nouvelles formes d'organisation du travail - n'est pas donnée en dehors de tout contexte. Il faut aussi que le collectif donne à ses membres l'occasion de mettre à l'épreuve et de faire vivre ce "savoir-être" pour qu'il existe. La capacité "d'interprétation des consignes" demandée dans les discours accompagnant la politique de mobilisation n'existe pas en dehors des connaissances techniques. En ce sens, l'atomisation des salariés, que Borzeix et Linhart⁶⁶ voient comme la conséquence des mouvement participatifs, n'a pas seulement pour effet de "déprivatiser" et de "délocaliser" les savoirs pratiques, elle supprime également ce qui fait la compétence des employés à savoir la capacité à enraciner et à exercer les savoirs dans l'action collective. Les compétences s'appuient en effet sur la combinaison des logiques et des connaissances individuelles, la confrontation à laquelle donne lieu les accords de traitement des dossier étant un des moyens de la formation dans le travail. .

⁶⁶Borzeix, Linhart.- La participation, un clair obscur.- *Sociologie du travail*, 1/88, 1988. pp. 37-53.

Au moment où nous y avons enquêté, la résistance des employés comme des contrôleurs à ces formes de régulation étaient assez vive pour laisser mal augurer de leur poursuite. Les collectifs se constituent aussi à partir de la nécessité de se défendre contre les prescriptions inadaptées. Cela a bien été le cas à l'origine puisque les collectifs se sont constitués en réponse aux dysfonctionnements liés à l'organisation taylorienne. Le mouvement participatif semble constituer actuellement un deuxième type de prescription inadaptée, face à laquelle le collectif réagit visiblement par un renforcement de son existence. Aux dires de l'encadrement, l'identité collective des équipes - qui était forte mais plutôt considérée comme un des atouts de l'institution - devient actuellement de l'enfermement, les équipes n'acceptant plus de laisser transparaître à l'extérieur ce qui se passe en leur sein et soumettant les contrôleurs à des pressions dans le même sens.

*
* *

Borzeix et Linhart⁶⁷ ont montré que les pratiques participatives, recherchant l'unification de l'entreprise avaient pour effet d'attaquer les collectifs de travail et de "*mettre à mal les savoirs pratiques*". A F2 les employés résistent à ces attaques dont, en fait, au moment de notre enquête, les contrôleurs faisaient principalement les frais puisqu'ils étaient pris entre les incitations de l'encadrement à oeuvrer pour pousser les équipes à s'ouvrir et le refus de celles-ci. En revanche les perturbations apportées par les incitations brutales à changer de méthode de travail, sans aucun accompagnement ni prise en compte des conséquences techniques, sont plus réelles et montrent les limites des approches participatives. La volonté de faire évoluer les comportements sans fournir aux employés les connaissances techniques nécessaires au comportement décrété comme légitime engendre un malentendu entre cadres et employés, la représentation de l'objet de travail étant différente pour chacun des deux acteurs. Ce malentendu mine la compétence des employés.

2.3. L'organisation qualifiante ou les compétences irrecevables

⁶⁷Borzeix, Linhart.- op. cit.

Le troisième exemple de mobilisation des compétences est beaucoup plus complexe. Il s'agit d'une entreprise publique dont la Direction s'est lancée dans une opération visant à transformer radicalement le système social pour permettre aux salariés d'investir et de développer dans leur travail les compétences nécessaires à l'entreprise. Ce programme trouve son origine dans le constat d'un malaise au sein de la société. Le PDG de F1⁶⁸, voit la cause de celui-ci dans le retard organisationnel : les structures encore fortement taylorisées mettent le personnel dans l'impossibilité d'exprimer ses compétences dans le travail, ce qui amène les salariés à s'abriter derrière le règlement et à se crisper sur les avantages acquis. L'un des objectifs de la réforme est de fournir aux personnels occasions et moyens de prendre des initiatives et des responsabilités, toutes choses qui devraient à la fois permettre d'améliorer la qualité du service rendu par l'entreprise et redonner confiance aux salariés qui, pour l'instant, ont conscience d'appartenir à une entreprise en déclin. L'un des objectifs de la réforme est de donner aux "agents" les moyens et peut être aussi l'envie de devenir "acteurs". Ainsi dans une note interne datée de mai 1990, la Direction met au coeur de la réforme la volonté de considérer chaque agent comme un "acteur dans son travail", ce qui implique, selon les indications de la note en question, la nécessité de donner à chacun plus de possibilités d'utiliser ses potentialités, plus d'autonomie et de responsabilisation dans ses tâches, mais aussi de plus grandes perspectives de mobilité et de carrière.

2.3.1. "l'organisation qualifiante" comme mode d'accès aux compétences

Les transformations impulsées par la Direction visent à modifier à la fois l'organisation du travail et les modalités et principes régissant la mobilité et la gestion des carrières⁶⁹. Le service Juridique (J), dans lequel s'est déroulée notre enquête, est considéré, non seulement parmi les services tertiaires mais plus largement au niveau de l'ensemble de l'entreprise, comme l'un de ceux ayant été le plus loin dans l'esprit de la réforme. Son organisation a été bouleversée, à la suite d'une opération brutale - on parle "d'électrochoc" dans le service - et sous les pressions de la direction. Celle-ci a en effet sommé le service, soit de se réformer totalement soit d'être soumis à un audit dont les résultats n'auraient pas manqué, pensent les membres de

⁶⁸ Interview donnée au Monde le 5 juillet 1990.

⁶⁹ On trouvera en annexe 5 une présentation de l'esprit de la réforme ainsi qu'une description des transformations mises en place dans le service où nous avons enquêté.

l'encadrement, d'être désastreux, la productivité apparaissant particulièrement faible.

Sous la contrainte, mais aussi en profitant de l'élan que l'annonce de la réforme avait provoqué, des groupes de travail ont réuni des membres du service de toute catégorie avec la présence d'une chargée de mission de la direction qui a suivi toute l'opération. Ces groupes ont élaboré un nouveau schéma d'organisation qui a été mis en place un an environ avant notre enquête. Nous n'avons pas étudié de façon approfondie la démarche qui a abouti à la mise en place de la nouvelle organisation, cependant elle a été présente pendant notre enquête, les nouveaux rapports de travail s'étant largement joués au moment de la composition des groupes de travail. Les critères de composition de ces groupes n'ayant pas été affichés, ceux qui n'y ont pas été conviés s'interrogent de façon quelque peu goguenarde à leur propos, même si pour la plupart ils reconnaissent la valeur du travail produit.

La réforme dont nous analyserons ici les effets sur une petite population d'employés s'appuie sur une conception de la compétence bien différente de celles sous jacentes aux deux types d'actions étudiées précédemment. Loin d'être une caractéristique de l'individu, qui possède ou ne possède pas le fameux "*je ne sais quoi*", la compétence du salarié est la traduction de sa relation avec l'organisation. De ce fait, l'amélioration de sa compétence n'est pas attendue d'un plan de formation : le "niveau" des salariés n'est pas considéré comme un obstacle. Quant à la motivation du personnel, si elle est présente dans les préoccupations des initiateurs du projet, elle n'est pas considérée comme un donné indépendant des circonstances dans lesquelles elle prend naissance, mais comme un résultat. En l'occurrence la démotivation des agents - qui est présentée comme une des dimensions fortes de la crise traversée actuellement par l'entreprise - est considérée, non pas comme un facteur initial expliquant les problèmes que rencontre l'entreprise, mais comme le résultat des dysfonctionnements de celle-ci. Pour obtenir une amélioration de la qualité du service rendu au client, le programme que nous avons étudié entend donc agir sur ces dysfonctionnements en donnant aux salariés occasions et moyens de prendre des initiatives et des responsabilités. On le voit donc, pas de préalables aux transformations visant à mobiliser la compétence, l'accroissement et l'épanouissement de celle-ci sont attendus de la transformation de l'organisation.

Même si le terme n'est absolument pas évoqué par l'entreprise, l'esprit de la réforme évoque, par bien des aspects, le mouvement de l'organisation qualifiante, parfois évoqué en contre point des opérations de mobilisation de la compétence, puisqu'il a pour objectif de favoriser le plein épanouissement des capacités du travailleur dans le travail. Ce mouvement nous paraît une refonte - adaptée aux nécessités et aux modes actuelles - du mouvement du développement des organisations⁷⁰. Certes, les finalités des deux mouvements sont annoncées un peu différemment puisque les thèmes mobilisateurs se sont transformés : réconcilier l'homme et le travail pour le développement des organisation qui s'est répandu en France dans les années 60 ; permettre la formation en continue pour l'organisation qualifiante. Le développement des organisations s'adressait essentiellement aux cadres, alors que l'organisation qualifiante est plutôt destinée aux ateliers, mais les principes nous paraissent identiques. Dans les deux cas, il s'agit d'une stratégie éducative visant, par une transformation des normes de relation dans l'entreprise, à permettre une élévation du niveau d'initiative, puisque l'objectif est d'insérer dans la vie quotidienne de l'entreprise un effort de formation. Le service que nous étudierons apporte quelques éclaircissements sur la question que posent ces deux mouvements : comment la logique de développement de l'entreprise peut-elle s'articuler avec celle de l'évolution de l'organisation - conçue au micro-niveau de l'équipe ou du service ? L'organisation qualifiante s'efforce de pallier le risque de retour aux situations de travail routinières qui, selon Stankiewicz⁷¹, fait partie du cycle de la qualification. Comment penser le lien entre une organisation du travail fluctuante et mouvante - condition nécessaire pour que les individus soient toujours en situation d'accroissement de leurs compétences - avec les cadres structurants de l'entreprise ?

Cette question se pose de façon particulière dans le cas du service J. Par sa mission périphérique - il traite tous les problèmes juridiques auxquels l'entreprise peut être confrontée dans ses relations avec l'extérieur ou avec ses salariés - le service est très autonome, ce qui lui donne une large marge de manoeuvre. Il est techniquement indépendant puisque, à la différence de tous les autres services analysés pendant notre recherche, il n'est pas

⁷⁰Ortsman.- *Changer le travail*.- Dunod. p. 85.

⁷¹Stankiewicz.- Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines : le temps des révisions, in Stankiewicz. op. cit. pp. 9-41.

connecté aux lourds systèmes informatiques dont, même s'ils sont conversationnels et intégrés, le point d'origine et la conception sont centralisés. Bien sûr, ici comme ailleurs, les employés se plaignent des systèmes qui leur sont imposés mais ces systèmes ne verrouillent pas fortement l'organisation, comme c'est le cas dans la plupart des autres sociétés. De même, le service jouit d'une forte autonomie sur le plan de la formation professionnelle, autonomie revendiquée par l'encadrement qui y voit l'occasion d'affirmer la spécificité du "métier" propre au service. Cette fermeture du service, si elle est, ici, accentuée par la fonction périphérique aux missions centrales, est une habituelle dans l'entreprise qui se présente à la fois comme marquée d'un fort sentiment d'appartenance et d'une non moins forte culture de la division. Quelles que soient les raisons historiques qui expliquent les barrières dont s'entourent les services, ce fonctionnement autarcique apparaît bien comme un des handicaps de l'entreprise, c'est lui que s'efforce de combattre la réforme que nous étudions ici.

Cette question du lien entre le particulier et le général est au coeur du phénomène que nous avons vu se dessiner et qui oppose une logique interne au service - logique qui était en train de s'élaborer autour du travail au moment où nous y avons enquêté - et la logique de l'entreprise portée par tous les appareils et les structures participant de la gestion de personnel. Nous montrerons ici que les employés font les frais de cet affrontement entre ces logiques, les compétences acquises et valorisées dans l'une n'étant pas reçues dans l'autre.

2.3.2. Dans l'espace clos du service : l'élaboration de nouvelles règles de constitution de la compétence

Selon les deux dogmes de la réforme dans le service - "responsabilisation " et "polyvalence" -, dans la nouvelle organisation du travail tous les employés sont tenus de traiter leur dossier en le suivant du début à la fin et en étant le seul maître. Cela représente une révolution pour les moins qualifiés - cantonnés, pour certains pendant des années, dans les tâches de dactylographie ou d'ouverture de dossier -, mais aussi pour certains des plus qualifiés qui se voient tout d'un coup contraints de prendre en charge l'ensemble des tâches concernant leurs dossiers, y compris la frappe dont ils étaient autrefois déchargés. Cette transformation de l'organisation est en train de s'assortir de la transformation du mode de légitimité professionnelle interne au service qui passe selon les termes de deux articles

célèbres en la matière de la logique de la qualification à la logique de la compétence⁷².

Le système antérieur fonctionnait sur la séparation très nette entre "juristes" et "non juristes". La qualification de juriste procédait essentiellement du diplôme et de la fonction hiérarchique qu'il autorisait ; cependant certains gradés non diplômés, dont le grade découlait d'une promotion maîtrisée par l'entreprise - le choix - ou d'un effort valorisé par elle - les concours internes -, bien que non détenteurs du titre, étaient assimilés aux juristes par les privilèges. En effet, au titre reconnu de juriste étaient assortis un certain nombre de droits enviés - salaire, postes jouissant du prestige technique -, mais également un pouvoir lourdement ressenti par les non juristes. Ce pouvoir s'exerçait essentiellement dans un contrôle tatillon du travail qui marquait fortement l'ensemble des procédures et de l'ambiance du travail. Il s'agissait en somme d'une logique de l'avoir aussi bien en terme de diplômes ou de grade qu'en terme de privilèges. Certaines des dénominations utilisées par les employés pour caractériser les clivages antérieurs renvoient d'ailleurs explicitement à l'Ancien Régime : les "gros", les "nobles" d'un côté, les "petits", "la piétaille" de l'autre. A cette vision très dichotomique du service coupé en deux par une barrière infranchissable, était assorti un imaginaire dans lequel la progression de carrière depuis le "petit" jusqu'au "gros" s'effectuait sous forme de continuum. Imaginaire contredit aussi bien par l'étude des trajectoires des employés que nous avons interviewés que par les membres de l'encadrement qui voyaient une césure forte entre les deux populations.

La logique qui se met en place à l'occasion de la réorganisation est explicitement une logique de la compétence, celle-ci entretient des rapports ambigus avec la précédente, rapports que nous souhaitons examiner maintenant. Selon le principe de la réforme voulue par la direction, l'emploi et le grade sont totalement disjoints⁷³ et c'est la seule compétence qui règle dorénavant le cours des événements. Quelle est la source de celle-ci ? Tous - employés, animateurs, qui ont remplacé les agents de maîtrise, et encadrement - s'accordent à donner une définition à peu près identique de la compétence, telle que les règles instituées au moment de la

⁷²Demailly, Monjardet.- op. cit.

⁷³ Ainsi nous avons observé des écarts de salaire de 8 000 F. à 20 000 F. entre deux personnes travaillant dans la même équipe et, en théorie du moins, sur le même type de dossiers.

transformation l'ont définie. Elle s'enracine dans deux grandes familles de comportements au travail.

En premier lieu, elle repose sur la capacité à se mobiliser dans l'action : la manifestation de cette capacité a surtout été testée dans toute la phase de consultation préalable à la réforme⁷⁴, mais elle continue de l'être dans le traitement quotidien du travail, dans la prise en charge de dossiers difficiles et l'aptitude à être une force de proposition. Mais, parallèlement à cette première manifestation de la compétence - qui, du moins dans une approche superficielle, peut être traduite uniquement en termes comportementaux du type "prise d'initiative" -, reste très fort dans le service la référence à la compétence technique (en l'occurrence la compétence juridique) qui imprègne fortement les discours. Beaucoup plus que dans n'importe quel autre service d'assurance, nous avons trouvé des mentions constantes au contenu "juridique" du travail. Mais dans les représentations actuelles, la qualité de juriste n'est plus uniquement liée à la possession d'un diplôme ou d'une reconnaissance institutionnelle ; elle peut également provenir de la capacité, démontrée dans le travail, à traiter un dossier en faisant preuves des qualités reconnues comme étant celle du "juriste". Ces qualités s'appuient, certes, sur les connaissances dont le diplôme scelle traditionnellement la reconnaissance, mais le cursus universitaire classique n'est plus la voie unique d'accès à ces connaissances : les formations professionnelles organisées par l'Université ou par des organismes spécialisés s'offrent en concurrence - les personnes engagées dans cette voie sont avides et parfois boulimique de formations de ce type que le service commence dorénavant à proposer au personnel -, de même que les procédures d'auto-formation, fortement valorisées⁷⁵.

⁷⁴Tous s'accordent à reconnaître que les positions prises à ce moment crucial ont joué un grand rôle dans l'émergence de certaines personnes, dans la reconnaissance institutionnelle de leur compétence et dans la redistribution des rôles qui s'en est suivie. Les avis divergent sur le jugement de valeur porté sur cette redistribution : un très petit nombre de personnes y voit la récompense de l'arrivisme pur (pour ces personnes le nouveau clivage sur lequel fonctionne le service devient ainsi "*les petits jeunes*" et "*les vieux de la vieille*"), une autre fraction du service, tout en reconnaissant les mérites des personnes promues, y décèle une manoeuvre visant à faire passer les syndicats d'une attitude d'opposition à une attitude de collaboration. La majorité reconnaît cependant la justesse de la nouvelle distribution des rôles.

⁷⁵ Ainsi une des personnes fortement engagées dans cette stratégie nous a tenu un discours très dévalorisant sur les formations qu'elle avait suivies à l'université ; elle valorisait beaucoup plus la lecture systématique des bons romans policiers qui, disait-elle, lui donnaient un aperçu de connaissances juridiques mais surtout qui lui offraient une description des démarches de professionnels. Le savoir en action offert par les romans policiers lui paraissait beaucoup plus utilisable dans son travail que les savoirs trop académiques proposés par l'université.

En fait le moyen jugé par tous le plus efficace pour acquérir les compétences techniques est la progression dans le traitement de dossiers de plus en plus complexes. La recherche ou la mobilisation des connaissances nécessaires pour les traiter, la découverte empirique de la démarche permettant l'adaptation de ces connaissances à la situation, donnent l'occasion, pas à pas, de se forger la compétence juridique adaptée au service. On nous a, par exemple, beaucoup cité, parmi les compétences qui ne s'acquerraient que peu à peu la "*force de caractère*" nécessaire pour ne pas s'acharner, même si l'on est sûr de son bon droit, lorsque le bien de la société l'exige. On ne peut avoir cette "*force de caractère*" que si l'on perçoit l'enchaînement des circonstances et les conséquences que risque, par exemple, de provoquer une attitude trop combative⁷⁶.

On le voit le poste juridique reste, comme dans l'ancienne organisation, considéré comme le point d'aboutissement enviable d'une progression au sein du service. Mais aujourd'hui des non juristes - c'est à dire aux termes de l'ancienne logique des personnes dépourvues des diplômes universitaires ou dépourvues de la reconnaissance institutionnelle donnée par l'avancement au choix ou par les concours maison - ont accès au travail qui autrefois était réservé aux juristes, ils ont également l'espoir de parvenir au statut correspondant au travail. Dans ce cas, l'espoir ne se traduit pas dans un discours vague, dont nous avons trouvé des traces dans les discours décrivant l'ancienne structure, mais, du moins pour les plus ambitieux ou les plus audacieux, il se révèle dans la projection dans un avenir professionnel plein de promesses et dans la mise en oeuvre de stratégies professionnelles correspondant à cette projection.

Dans ces stratégies, outre la recherche de tous les moyens de formation instituée ou non, l'accès aux dossier complexes joue un rôle fort. De l'avis de tous, il est aisé de repérer dès l'origine le degré de complexité d'un dossier et, par exemple, de prévoir assez justement le risque encouru de le voir terminer en phase judiciaire - c'est à dire devant les tribunaux - phase particulièrement délectable pour un "juriste", qui, si l'on ne considère que

⁷⁶ F1 étant son propre assureur la notion de relation contractuelle n'existe pas dans la société. En revanche, ce qui guide les employés et constitue leur objet de travail au sens où nous l'entendons dans notre deuxième partie c'est, nous semble-t-il, la notion de coût de l'opération ou de risques secondaires. Le comportement professionnel qualifié par les employés de "*force de caractère*" - comportement qui consiste à ne pas être centré sur l'acte (le cas présent) mais à prendre en compte la relation qu'il instaure entre l'entreprise et la partie adverse - correspond, pensons nous, à la prise de conscience de l'objet de travail.

son attrait pour le travail, aurait tendance à y voir une aubaine plutôt qu'un risque. C'est pourquoi la distribution des dossiers revêt une importance primordiale puisqu'elle recouvre trois types d'enjeu. Elle détermine l'intérêt de la tâche, intérêt immédiat ou à venir puisque le traitement d'un dossier peut durer plusieurs années. Elle contribue également à dessiner la nouvelle répartition des tâches - et donc la nouvelle division du travail - dans le service. Enfin elle détermine la progression au sein de l'équipe : dans l'esprit de ceux qui reçoivent les dossiers, c'est en partie leur évolution de carrière qui se joue ainsi dans l'espace réduit du service. C'est le système de valeur de l'entreprise qui s'affiche alors aussi bien concernant les principes sous jacents à l'organisation du travail que ceux guidant la reconnaissance des individus.

Rien d'étonnant alors que la distribution des dossiers soit présentée comme un élément crucial de la vie de l'équipe, " *un casse tête chinois*" qui " *met un mauvais esprit*". En effet, les règles à partir desquelles s'établit la nouvelle configuration de la division du travail et la différenciation entre les individus sont en train de s'élaborer, et ce de façon parfois conflictuelle. Alors qu'il avait été décidé au départ que chacun suivrait le dossier jusqu'au bout (et donc éventuellement jusqu'à la phase judiciaire) on assiste à une possibilité de retour en arrière sur laquelle les avis sont très partagés. Selon les responsables, l'option de départ s'avère démagogique et devrait être revue avec une spécialisation de certains sur la phase judiciaire. Manifestement les employés engagés dans la logique de progression juridique résistent : plusieurs nous ont dit avoir actuellement en mains des dossiers pour lesquels ils préparaient la phase judiciaire et qu'ils n'entendaient pas céder à d'autres. Nous avons noté chez eux un discours très hostile aux juristes, qui " *se refont leur petit coin tranquille*" et qui, quoique juristes manquent " *d'esprit juridique*" ; discours qui traduit manifestement la crainte de voir la logique antérieure, qu'ils avaient cru abolie du fait de la réorganisation, reprendre le dessus. Il faut noter, par ailleurs, que ce sont les animateurs (désignés pour leurs compétences mais dépourvus de pouvoir hiérarchique et du pouvoir d'évaluation des individus) qui sont responsables de l'attribution des dossiers. Or parmi ces animateurs, certains ne sont pas "juristes" selon les canons de la logique antérieure. Dans le cas d'un différent en ce domaine - de l'avis de tous les différents sont fréquents, ce qui se conçoit étant donné l'ensemble de ce qui se joue dans ce moment - l'arbitrage est difficile, faute d'arbitre clairement

élucidé et surtout reconnu comme tel⁷⁷. La mauvaise ambiance signalée par tous les employés, la perte des repères communicationnels et des lieux de convivialité professionnelle, à propos de laquelle ils se lamentent s'explique en bonne partie par les enjeux dont sont porteurs ces nouveaux modes de répartition du travail, enjeux sur lequel nous reviendrons dans le chapitre suivant.

Les changements étaient trop récents pour que nous puissions déterminer la tendance qui l'emportera et les règles qui finiront par être instaurées. Dans une entreprise où le déroulement de carrière, correspondant à une logique bureaucratique, était largement déconnecté de l'activité, le nouveau fonctionnement est fort perturbateur. Il met en cause le mode de relations entre les employés puisque la logique portée par la réforme, correspondant dans le service à une nouvelle définition de la "compétence juridique", affronte les individus sur le travail. C'est à l'occasion du travail que, peu à peu, se produisent des clivages entre les individus qui les signifient compétents ou non, à leurs yeux et aux yeux des autres. Le service devient ainsi le lieu où se construit la compétence de chacun, au travers de sa progression dans les actes de travail mais aussi de ses relations aux autres : c'est en effet par la place qu'il sait prendre dans l'équipe, par les dossiers qu'il sait obtenir que chacun peut espérer élargir son horizon professionnel. Dans la double question de l'attribution des dossiers et du maintien (ou de l'abolition) du principe de pleine responsabilité tout au long de la vie du dossier se joue la transformation des modes d'accès au savoir ainsi que des modes de désignation de la compétence. C'est en fait la possibilité de professionnalisation dans la fonction de juriste qui est en jeu dans l'espace clos du service.

L'acharnement des plus engagés dans la logique de la réforme à la faire respecter dans le quotidien du travail, les rancoeurs qui s'expriment face aux risques de retour en arrière, les discours très positifs sur l'intérêt au travail de la quasi totalité des employés (même de ceux dont les positions ne reflètent pas une stratégie active de professionnalisation) montrent à quel point la réforme a libéré les initiatives. Si l'on s'en tient à la seule question

⁷⁷ Nous avons eu les échos d'un conflit opposant un employé, l'animateur et le responsable de service. Après avoir attribué un dossier l'animateur souhaitait revenir sur sa décision car, pensait-il, du fait de sa complexité et de ce qu'il mettait en jeu l'image de marque de l'entreprise, le dossier dépassait les compétences de l'employé auquel il avait été attribué. Ce dernier refusait de s'incliner et ne l'a fait que contraint par le pouvoir hiérarchique du responsable de service.

de l'acquisition des compétences et de leur expression dans le travail, les transformations en cours permettent l'accroissement des compétences et, de ce fait, satisfont les employés : la quasi totalité des personnes⁷⁸ interrogées refuse toute idée de retour en arrière. Cependant cette tonalité positive ne rend aucunement compte du malaise qui s'est exprimé durant toute notre enquête. Celui-ci tient en partie à la difficulté qui est celle du service - difficulté qui se répercute sur les employés - à faire coïncider la logique qualifiante portée par l'organisation du travail avec les logiques portées par les services centraux qui, avec leurs propres armes, influent également sur le déroulement de carrière des employés, ou plutôt pour en rester sur ce qui, modestement, est notre objet d'étude sur la représentation que se font les employés de leurs possibilités en ce domaine. C'est la discordance entre ces deux logiques qui affecte les employés et qui, malgré tous les points positifs qu'ils signalent concernant l'intérêt renouvelé au travail, leur fait dire qu'ils sont "*atteints*", que maintenant ils "*s'en foutent*", voire qu'ils ont peur pour reprendre des expressions souvent rencontrées dans leurs discours.

2.3.3. La reconnaissance de la compétence : l'affrontement entre l'espace du service et celui de l'entreprise.

Selon Dubar⁷⁹, la construction de la professionnalité d'un individu s'effectue à l'articulation de trois processus : l'évolution des emplois, la formation des compétences, et la reconnaissance de celles-ci par le jeu des relations professionnelles. Le cas du service J montre que, à l'intérieur de ces trois processus, des décisions ne relevant pas toutes des mêmes acteurs peuvent entrer en contradiction, ce qui ne peut être sans effet sur les individus. Ainsi l'évolution des emplois est dessinée par les choix d'organisation faits dans le service - nous venons de voir qu'ils vont dans le sens d'un élargissement de la fonction juridique à l'ensemble des employés -, mais dans le même temps elle est également contrainte par les choix directoriaux, or comme nous allons le montrer, on peut craindre que ces derniers n'aillent dans un sens opposé. De même l'acquisition aussi bien

⁷⁸ Les seules critiques provenaient non pas, comme on aurait pu le penser de "juristes" qui à première vue pouvaient apparaître les grands perdants de l'opération, mais d'une personne manifestement hostile à l'ensemble de la réforme, ce qui pouvait s'expliquer aussi bien par sa trajectoire passée (elle estimait n'avoir pas eu une carrière correspondant aux efforts de formation qu'elle avait fournis) et par son avenir (elle devait partir en retraite dans un futur proche).

⁷⁹ Dubar.- op. cit. p. 72.

que la reconnaissance des compétences dépendent, dans le service, de l'attribution d'un travail mais elles se jouent également au niveau de l'entreprise qui, par le biais des incitations de carrière et du jeu des classifications, pèse sur la formation des compétences et les légitime par la reconnaissance officielle qu'elle leur accorde. Dès qu'on élargit la question de la construction de la professionnalité à l'espace de l'entreprise, dès qu'on l'envisage dans la relation au futur on perçoit les contradictions auxquelles sont confrontés les employés du service J. Aujourd'hui, il nous apparaît que pour un employé soucieux d'être "*acteur de son évolution professionnelle*" - pour reprendre les termes des documents internes présentant la réforme au personnel - deux voies sont actuellement envisageables. Elles correspondent à deux stratégies différentes mais offrent le point commun d'être toutes deux, sinon totalement barrées, du moins empreintes d'incertitude.

La première voie - privilégiée par une majorité d'employés - correspond à une professionnalisation dans la fonction juridique, grâce à un enracinement dans le service avec une progression à l'intérieur du poste par l'accès à un travail de plus en plus complexe. Une variante de cette vision - variante tenant compte des discours liés à la réforme qui valorisent fortement la mobilité - consiste à envisager des mobilités internes au service juridique. Cette voie est de loin privilégiée par les employés qui, dans leur majorité, sont attachés au service pour des raisons qui tiennent peut être à la peur du changement mais qui sont aussi liées au contenu du travail et aux possibilités d'évolution professionnelle qu'il laisse espérer : "*dans la nouvelle organisation, il y a de la place pour les gens comme moi*" disait une animatrice qui venait d'être promue sur ses compétences et non sur sa qualification. Cet attachement se traduit pour certains par le désir un peu vague de s'enraciner dans le service, pour d'autres par la mise en oeuvre des moyens - formation par exemple - permettant d'accéder aux postes souhaités dans un avenir proche, postes dont ils ont une vision claire.

Les responsables du service, du moins ceux qui ont porté la réorganisation, s'efforcent d'utiliser tous les moyens fournis par la réforme pour offrir une reconnaissance institutionnelle à ceux qui sont engagés dans cette première voie de professionnalisation. Ainsi, à la suite de longues tractations avec la direction des Ressources Humaines, les postes les moins qualifiés ont été revalorisés, ce qui permet d'atténuer les injustices les plus criantes et d'apaiser les conflits qu'elles engendraient. Une procédure novatrice, à mi-

chemin entre la promotion au choix - dépourvue de critères objectifs - et le concours a été mise en place. Ces mêmes responsables ont demandé la création d'un métier "gestionnaire de dossier".

Mais, malgré leurs efforts en ce sens, la professionnalisation dans la fonction juridique est mise en cause par l'entreprise puisque l'avenir du service est actuellement menacé : il est question de filialiser la fonction juridique et de reverser les employés dans divers emplois administratifs d'autres services. Il ne s'agit que de rumeurs⁸⁰ mais celles-ci affectent lourdement les employés, en effet les mesures qu'ils voient se dessiner invalident le pari de ceux qui ont misé sur la professionnalisation au sein du service. Cela les rend particulièrement amers puisqu'ils ont l'impression que l'entreprise, après les avoir incités par le biais de la réorganisation à accroître leurs connaissances et à développer une compétence juridique, les désavoue quelques mois plus tard. Sans doute, ceux qui ont opté pour la professionnalisation dans la fonction juridique et, surtout, qui ont mis activement en oeuvre la stratégie correspondante ne représentent-ils pas la majorité. Cependant, comme ils ont été les moteurs de la réorganisation, ce qui leur a demandé des efforts personnels mais également ce qui les a désignés aux yeux des autres comme des soutiens de la réforme, ils jouent un rôle fort dans le service et contribuent à fixer l'image que ce dernier se donne de lui même, image qui apparaît donc actuellement brouillée.

Nous qualifierons la seconde stratégie de "généraliste", puisqu'elle a pour objectif de permettre une progression, en effectuant des mobilités à l'extérieur du service et en utilisant la gamme des possibles au sein du secteur tertiaire de l'entreprise. Celle-ci prône actuellement la mobilité et s'efforce de développer une gestion active de personnel, par déplacement progressif des populations vers les secteurs en sous-effectif⁸¹. La transformation des filières envisagée par la direction irait dans ce sens, puisque, grâce à ces filières, se dessineraient des possibilités d'évolution

⁸⁰ Rien n'était décidé au moment de notre enquête mais les membres de l'encadrement ont fait état de plusieurs mesures qui les amenaient à penser que les décisions directoriales étaient déjà prises. Par ailleurs lors d'une des réunions accompagnant la réforme et consacrée aux évolutions du secteur tertiaire - réunion à laquelle assistaient nombre des personnes que nous avons rencontrées -, nous avons pu constater comme eux, sur la question des évolutions de carrière dans les fonctions du tertiaire, les positions fortement divergentes, voire conflictuelles, des cadres du service et de la représentante de la Direction des Ressources Humaines.

⁸¹ Lors de la réunion précédemment cité, le discours du cadre des Ressources Humaines faisait largement appel aux compétences transférables et à la culture d'entreprise.

dépasant les frontières marquées aujourd'hui par le système de classification.

Cette seconde stratégie correspond d'ailleurs, pour un petit nombre de personnes, qui se définissent non pas comme des "juristes" mais comme des "généralistes", à un souhait positif de carrière et non pas seulement à une protection. Or, même chez ceux qui s'orientent vers cette stratégie, à première vue plus ouverte, les discours sont pessimistes. Alors que les injonctions de mobilité se font plus pressantes, les perspectives, disent les employés, se réduisent. Les occasions de mobilité apparaissent moindres que dans le passé, comme l'indiquent des remarques fréquentes telles que : "*on est coincés*", "*ça va être de plus en plus difficile*". Selon les personnes rencontrées, cette difficulté serait due au fait que les services accessibles aux généralistes exigent des compétences de plus en plus pointues.

Pour nous, nous voyons deux autres explications à ce pessimisme. La première trouve sa source dans les menaces qui pèsent actuellement sur le système des concours internes. Ceux-ci apparaissent bien comme le symbole de la stratégie généraliste. Comme le montrait un rapport sur la promotion sociale⁸², le personnel est fortement attaché aux concours parce qu'ils offrent des ouvertures et permettent, en particulier, une mobilité latérale. "*La filière c'est l'ornière*" disait un salarié en 1984. Le concours paraissait alors la seule issue pour sortir de cette ornière. Les rumeurs concernant la disparition des concours, la réduction progressive mais considérable du nombre de postes mis à concours - qui a un effet de découragement et qui joue peut être un rôle dans la progression des rumeurs - contribuent sans doute à discréditer ce genre de stratégie, même chez ceux qui y sont encore attachés. Paradoxalement, il provoque chez le petit nombre de ceux dont les pratiques traduisent concrètement ce choix professionnel une sorte de frénésie, comme si tout leur avenir se jouait dans un futur très proche.

La seconde source du pessimisme tient au contexte au sein duquel se développe le discours de la mobilité. Les services vers lesquels effectuer une mobilité apparaissent peu nombreux et surtout peu connus. En fait le seul type de poste bien identifié est le poste au contact de la clientèle, vers lequel la Direction entend orienter le personnel. Or, étant donné la dégradation bien connue des conditions de travail dans ces postes, cette perspective a un

⁸² Enquête auprès des agents sur la promotion sociale.- Direction du Personnel, 1984.

effet répulsif. Ainsi, la stratégie de généraliste est doublement mise à mal : d'une part, la voie des concours qui permettait une mobilité maîtrisée par le salarié et ascensionnelle est barrée, d'autre part, les postes vers lesquels les employés se sentent poussés sont dévalorisés pour des raisons qui tiennent sans doute aux conditions de travail, mais qui renvoient aussi à la perception que le travail y est déqualifiant.

Nous voyons dans cet avenir, présenté comme fermé et même menaçant, l'une des sources du mécontentement qui régnait dans le service lorsque nous y avons enquêté et qui contrastait fortement avec la satisfaction qu'éprouvaient les employés dans la relation à l'objet de travail. Le mécontentement était d'ailleurs bien perçu par l'encadrement qui craignait que les pratiques professionnelles ne finissent par s'en ressentir. On notera que, concernant les deux stratégies que nous venons d'évoquer, les éléments fiables sont minces, le monde de la rumeur est roi, le découragement des employés s'appuyant peu sur des faits et beaucoup sur des bruits. Nous n'avions pas les moyens de vérifier les fondements de ces rumeurs, dont l'avenir seul dira si elles étaient justifiées. Nous avons cependant décidé d'accorder du poids à leurs effets, d'abord parce qu'elles font partie d'une stratégie voulue par la direction de l'entreprise. Un responsable du haut encadrement nous disait que l'entreprise procédait actuellement par la gestion de l'incertitude : *"dans une organisation contrainte comme la nôtre une des conditions du changement c'est de créer de l'incertitude, il fallait réintroduire du jeu et de l'incertitude"*. Ce même responsable indiquait que la direction allait maintenant essayer de *"repositionner des repères"*. Les discours des employés comme des animateurs montrent que, en dehors même de la question de son coût psychologique, la gestion de l'incertitude, loin de stimuler ceux qu'elle est destinée à déstabiliser, peut provoquer le désengagement.

Par ailleurs la situation de J est caractéristique des tensions que peuvent provoquer les transformations impulsées sur le mode de l'organisation qualifiante, et qui de ce fait le mettent en cause en tant que visant à mobiliser la compétence. Le problème auquel est confronté l'entreprise actuellement est, en effet, de gérer les interfaces entre les systèmes centralisés de gestion des ressources humaines et les processus de transformation impulsés, dans les services, par la réforme qui fait appel aux initiatives locales. Le malaise que nous avons ressenti dans le service tient à l'opposition entre le niveau micro-social de l'équipe et le niveau macro-

social des systèmes de gestion des ressources humaines, opposition qui s'exprime ici avec d'autant plus de force que le service a pu aller assez loin dans le développement de sa propre logique, en raison de la spécificité de son activité. Du fait de la réforme en cours, ces systèmes apparaissent menacés sous leur forme actuelle, la direction souhaitant décentraliser la gestion des ressources humaines, ce à quoi s'opposent les organisations syndicales. Selon la responsable de formation, la direction devrait adopter une gestion *"à mi chemin entre l'individuel et le collectif, en privilégiant tout ce qui est individuel"*. Les moyens dont elle dit disposer sont actuellement essentiellement incitatifs.

Enfin les perspectives d'évolution professionnelle des employés de ce service posent la question des familles professionnelles qui, nous l'avons vu, sont présentées comme un des moyens de la logique de la compétence. La mise en place de ces familles n'était pas effective, ce qui ne nous a permis de travailler que sur les incitations de la direction et sur les représentations des employés. L'étude des positions de ces derniers nous a, du moins, fourni quelques éléments permettant de comprendre comment ils perçoivent les modes de structuration et d'organisation de leurs compétences qui leur sont présentés dans les incitations à la mobilité, et quels effets ont, sur eux, ces incitations.

*

* *

Loin d'être incitatives, les menaces que ressentent les employés et surtout la tension entre ces menaces et le message porté par la réorganisation du service, ont un effet destructeur. Ainsi alors que la réorganisation dans l'espace du service pousse les employés dans la voie du développement de leurs compétences, les mesures qu'ils sentent planer vont à l'encontre de ce à quoi engagent les transformations du service : la professionnalisation dans la fonction juridique est barrée, la réorientation vers la fonction administrative large loin d'apparaître professionnalisante est vécue comme une régression. Tout le modèle de développement de la compétence, porté par le service, qui laisse espérer une évolution qualifiante, est désavoué dès lors qu'on envisage les perspectives à plus long terme ou dès lors qu'on sort des limites étroites du service. Le contraste entre ces deux mouvements - le mouvement de la progression impulsé dans l'espace du service, le

mouvement de la régression que laissent craindre les modes de gestion de l'incertitude impulsés par l'entreprise - est profondément démobilisateur, bien plus il nous paraît déstructurant dans la mesure où il engendre, selon les termes d'une employée, "*de l'inquiétude et de la suspicion*".

3. LA COMPETENCE : UN "PROFESSIONALISME MOU"

Les trois études de cas précédentes ont permis de mettre en relief les effets des actions de mobilisation de la compétence sur les employés au travail. Nous avons pu noter l'opposition entre l'incitation à la compétence et l'effet destructeur de l'action de mobilisation - c'est le cas dans les actions de formation comme dans la démarche participative -. Nous avons également relevé la contradiction entre les besoins et demandes des employés concernant l'amélioration de leurs savoirs techniques et les réponses des entreprises dans lesquelles ces savoirs ont peu de place.

On a souvent analysé l'émergence de la notion de compétence en référence avec les transformations des savoirs nécessaires au travail. Ainsi Y. Schwartz⁸³ voit dans les nouvelles "*combinaisons complexes de savoirs formels et d'acquis d'expérience requis par des actes de travail efficaces*" la raison de l'imprécision actuelle des référentiels de qualification et, de ce fait, du glissement de la qualification à la compétence. Or nous interprétons les contradictions que nous venons de relever comme la manifestation de la résistance du travail et de l'activité à la logique de la compétence : loin de répondre aux nécessités du travail, ces actions perturbent l'activité des salariés. C'est donc sur une interrogation des actions de mobilisation de la compétence que nous terminerons ce chapitre, en nous demandant quelle est la relation entre le contenu des savoirs que ces actions signalent comme légitimes et le système de mise en adéquation entre les hommes et les postes dont elles sont également porteuses.

3.1. Les savoirs de la compétence

Comme le montre Dubar⁸⁴ l'une des constantes dans les approches qui se réfèrent à la compétence, est de situer celle-ci dans la perspective de "l'être" - avec une valorisation de ce qui fait référence aux comportements, aux

⁸³ Schwartz.- op. cit.

⁸⁴ Dubar. -La qualification aux journées de Nantes.- *Sociologie du travail*, 1/87, 1987, pp. 3-14.

qualités individuelles, à l'engagement de la personnalité -, alors que la logique de la qualification est plus tournée vers les savoirs et donc la logique de "l'avoir". Les actions que nous avons étudiées se caractérisent bien par une prise en compte réduite des composantes techniques de l'activité et des savoirs (en somme ce qui était la caractéristique de la qualification) et par la valorisation du "*je ne sais quoi*" par lequel la qualification se met en acte. Au vu des moyens mis en oeuvre pour parvenir à son développement, on peut penser que cette dernière dimension est, pour les directions d'entreprise, la composante essentielle de la compétence.

Les pratiques participatives ne permettent pas réellement l'évolution de l'organisation et ne s'y essaient d'ailleurs que sous une forme - unification des règles de traitement - des moins utile aux employés, elles ne transmettent aucun savoir. Les formations n'accordent qu'une place réduite aux savoirs et aux connaissances techniques : nous avons vu l'importance des contenus psychologiques et généraux. Si la notion de compétence renvoie aux savoirs en action, les actions organisées autour de la compétence, elles, renvoient largement à la dimension des savoir-être. Si l'on se réfère à la terminologie usuelle chez les formateurs, on constate que les actions étudiées ici n'accordent que peu de place aux savoir-faire, ni même aux savoirs, plus aisés pourtant à prendre en compte dans les formations formalisées. Bien au contraire, hormis l'exception notable de F1⁸⁵, elles correspondent à un déni des savoirs professionnels et de la composante technique de ces savoirs, c'est majoritairement de la stimulation des capacités dites "générales", faiblement référées aux situations dans lesquelles elles sont supposées s'exercer, qu'on attend l'amélioration des compétences.

En focalisant l'attention sur les compétences transférables, on réduit donc la référence aux tâches et à l'activité. Cette conception est à l'opposé de celle défendue par les cognitivistes puisque, pour eux, l'activité cognitive se développe par l'interaction du sujet avec son milieu : c'est dans la confrontation avec les tâches que se constituent les modèles internes sur lesquels s'appuie l'activité. Certes la psychologie cognitive tente de rechercher et de décrire les mécanismes intellectuels similaires qui sont masqués par les descriptions particulières d'activités différentes, cependant

⁸⁵ Dans le cas de F1 la valorisation de la dimension technique des savoirs est très forte dans le service, mais elle ne rencontre pas d'écho dans les services centraux.

dans cette approche il est vain d'étudier le fonctionnement cognitif sans faire référence aux tâches à propos desquelles il s'exerce. De ce fait Hoc⁸⁶ appelle ainsi à délimiter clairement des domaines de tâches dans lesquels se constituent les modèles internes qui structureront l'activité. Cette référence explicite aux tâches est indispensable pour "*ne pas attribuer indûment au sujet les propriétés des domaines (certes acquises) et aux domaines les propriétés des sujets*".

Le travail que nous avons mené avec G Malglaive⁸⁷ et dont nous avons partiellement rendu compte en deuxième partie, nous a permis de constater les difficultés d'employés, dont le travail se transforme brutalement sans qu'ils aient pu élaborer le système de représentation et de traitement qui devrait guider leur activité. Loin de provenir d'un manque de motivation, d'initiative ou de capacité à résoudre les problèmes, ces difficultés s'expliquent par l'incapacité où se trouvent les employés d'élaborer une compréhension d'ensemble des principes fondateurs de leur activité - de ce que nous avons nommé leur objet de travail -. Confrontés à l'évolution de leurs tâches sans autre aide que quelques séances d'information aux procédures informatiques et l'appui d'un encadrement intermédiaire souvent débordé et ayant parfois perdu l'habitude de tenir la fonction formation, ils se trouvent privés de la compréhension de ce qui se joue dans le travail : ne maîtrisant pas les implications de leurs décisions, ils se paralysent par crainte de mal faire. Dans leur cas, si la formation est nécessaire, c'est pour permettre à la représentation de l'objet de se constituer et aux signes de prendre de la signification. C'est du moins toute la thèse que soutient Malglaive lorsqu'il montre l'importance des savoirs techniques dans les compétences et la nécessité, en particulier par la formation, d'aider "*au travail de formalisation qui permettra de constituer les connaissances et les outils intellectuels*" ⁸⁸ nécessaires aux situations de travail.

L'approche par les comportements et les savoir-être que traduisent les actions étudiées ici s'appuie sur un déni de la composante technique des compétences. Plus profondément c'est un déni des savoirs du travail et du rôle du travail dans la constitution de ces savoirs qu'elles expriment. De ce

⁸⁶Hoc.- *Psychologie cognitive de la planification*.- Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1987, pp. 21- 25

⁸⁷ Dugué, Malglaive. op. cit.

⁸⁸ Malglaive. op. cit. p. 299.

fait elles sont au mieux inutiles, aux pires destructrices lorsque, comme à F2, elles proposent des modèles indaptés aux situations des employés - et ainsi attaquent toute la formalisation qu'avaient effectuée les employés et qui leur permettait de penser leur action - sans leur apporter d'aide efficace dans la reconstruction nécessaire d'un autre modèle. On notera que, dans les services, l'encadrement et particulièrement l'encadrement intermédiaire ne partage pas les conceptions sur lesquels s'appuient ces actions : si la polyvalence s'installe et surtout se maintient, c'est grâce aux efforts formateurs de la maîtrise, certains agents de maîtrise annonçant passer plus de la moitié de leur temps en formation sur le poste ou en séances de formation collectives. Cette situation fait dire à un chef de service : *"les formateurs nous ont abandonné au milieu du gué"*.

3.2. Les espaces de structuration de la compétence.

Ces actions transforment les espaces au sein desquels sont supposées se constituer les compétences. En premier lieu, et particulièrement les actions de type participatif, elles attaquent les collectifs comme lieu de structuration des compétences. Elles tentent d'attirer les salariés vers des centres d'intérêt, des actions concertées et des solidarités extérieures aux équipes. Par ailleurs, en favorisant l'ouverture et le décloisonnement, qui apparaissent les moyens du travail délocalisé et du travail à distance, on peut penser qu'elles portent en germe la possibilité d'une individualisation beaucoup plus aboutie du travail, les équipes étant éclatées et reconstituées, sur des travaux temporaires au gré des urgences. Les limites entre lesquelles se définit le travail s'élargissent à l'entreprise toute entière.

Cette évolution s'accompagne d'une transformation des voies par lesquelles l'entreprise entend structurer l'évolution professionnelle de ses salariés. Après avoir longtemps favorisé la stabilité dans le poste, les entreprises inversent aujourd'hui leur discours. Dans les quatre entreprises étudiées ici, la mobilité est présentée comme une preuve de dynamisme et comme un moyen d'entretenir et de faire progresser les compétences. Elle est valorisée dans les discours émanant des services centraux, souvent mentionnée par les hiérarchiques et enfin encouragée par le biais des actions de mobilisation de la compétence dont c'est souvent la composante forte⁸⁹. Même s'il est

⁸⁹ Ainsi à F1 on valorise, dans les textes présentant la réforme, le fait d'être "acteur" de son parcours professionnel, à F2, où l'on envisage de créer des responsables de la mobilité au sein

encore en voie de négociation, et donc flou, F1 propose un modèle des cheminements possibles, qui devraient s'effectuer au sein d'une redéfinition des filières. Celle-ci n'est pas encore opérationnelle, mais dans le service J, les représentations des employés comme de la hiérarchie sont bien établies puisque l'évolution la plus probable paraît la mutation vers des postes de "contact clientèle". Ceux-ci comportent essentiellement des tâches de vente de billets, activité fort éloignée de celle du "gestionnaire de dossier d'assurance" que nous avons étudiée ici.

Le modèle sous jacent à la politique qui se dessine à F1 est donc celui de la "famille professionnelle" présentée par les promoteurs de la gestion prévisionnelle des emplois comme l'aboutissement des politiques faisant appel à la compétence. Comme le montrent Courpasson et Livian⁹⁰, les familles professionnelles sont des ensembles artificiels - faussement baptisés "métiers - par lesquels les entreprises réunissent des ensembles d'individus ayant des aptitudes et des comportements communs, sans qu'on puisse distinguer les réalités professionnelles tangibles ayant présidé au rapprochement des postes. Les conceptions qui président à la mise en place d'une gestion de personnel faisant des compétences le pivot de la mise en regard des individus et des activités consacrent le même déni des savoirs. Ainsi Dutailly⁹¹ propose une grille d'analyse des compétences sur laquelle puissent s'appuyer les nouveaux modes de gestion de personnel, sur neuf critères, deux seulement renvoient au métier ou à des savoirs professionnels, les autres allant de la "culture d'entreprise" à "l'attitude à l'égard de l'innovation".

Un texte paru dans *"Les analyses du travail"*⁹² est encore plus explicite. Centré sur le tertiaire, il présente à la fois les contenus des postes et les modes de gestion de la main d'œuvre prévalant aujourd'hui, qui guident les salariés au sein de l'entreprise de façon transversale aux filières classiques. Ce texte dit s'appuyer sur *"une analyse des contenus de travail à travers l'activité réelle d'un salarié pendant une journée de travail"*. Les

des Directions Régionales, les pratiques participatives ont clairement pour objectif d'aider au décloisonnement des équipes et de favoriser les mobilités, objectif que l'on retrouve dans les formations menées chez A1 et B5 .

⁹⁰ Courpasson et Livian. op. cit.

⁹¹ Dutailly.- L'évolution des emplois d'exécution et la gestion des ressources humaines. - *Futuribles* n° 147, 1990. pp. 3-12.

⁹² Davidson.- Diversité, complexité, enchevêtrement des tâches et des disciplines, in CEREQ.- *Les analyses du travail, enjeux et formes*. CEREQ, 1990, pp. 101-102

situations de travail sont décrites superficiellement, selon les modes d'approches dominants dans la logique de la compétence, réduisant toute activité à une question méthodologique - "*activité de résolution de problèmes*" - ou communicationnelle - "*dialoguer avec un technicien*"-. Le contenu des problèmes à résoudre ou des contacts à mener n'est abordé que sous forme d'évidence - les tâches ne peuvent être "*enfermées dans une discipline donnée*" - , ou de façon elliptique - elles nécessitent "*un arrière fond de connaissances et d'expériences multiples*". Faisant disparaître ce qui fonde l'activité des travailleurs du tertiaire, on peut ainsi réduire l'analyse de celle-ci au constat de "*la diversité, la complexité et l'enchevêtrement des tâches*".

Par un tour de passe-passe, le contenu du travail ayant disparu, l'évolution du salarié par "*niveau de pénétration au sein des différentes filières*" et son appartenance à un ensemble professionnel vaste et flou en paraissent singulièrement simplifiées. Au vu de ce texte on est légitimé à se demander si la quasi-absence des savoirs professionnels dans les actions de mobilisation de la compétence ne doit pas être interprétée, non pas comme une carence, mais plutôt comme une première avancée dans la voie que dessinent les filières professionnelles.

Nous avons déjà noté que la transformation des professionnalités par la définition de nouvelles filières est encore peu répandu. Ce modèle ne se trouvant qu'à l'état de projet à F1, nous n'avons pu voir les effets, en terme d'acquisition de compétences, des itinéraires constitués sur ce modèle. Du moins avons nous pu constater à quel point un avenir structuré de la sorte paraît éloigné des conceptions des salariés. Ce que nous nommerons plus loin leur souhait de professionnalisation s'ancre au contraire dans les activités du travail : c'est à partir d'une unité d'évolution ayant pour base le contenu technique du poste et les possibilités de progression dans les savoir-faire qui y sont associés qu'ils construisent leur dynamisme professionnel. Souhait qui, pensons nous, ne correspond pas seulement à un repli sur des conceptions passéistes, mais à une relation aux savoirs professionnels différente de celle impulsée par ces modes de gestion. Ce sont deux conceptions différentes de la syntaxe logique définissant l'objet de savoir qui sont en jeu, même si elles ne s'affrontent pas.

3.3. Le lieu de négociation de la compétence

La compétence, qui dit le rapport du sujet à son action, est à la fois définition du poste - la compétence se définit et s'actualise dans l'action - et présentation de l'individu - qui met, ou non, en oeuvre le "je ne sais quoi" nécessaire à l'action -. La quasi disparition du contenu du travail dans les actions que nous avons étudiées apparaît, à première vue, d'autant plus étonnante : on escamote l'un des deux piliers entre lesquels la notion servait de pont. Or cette disparition est aujourd'hui revendiquée dans les ouvrages à destination des "managers" : à partir du moment où l'on donne la place prépondérante aux compétences de la personne *"nait (...) l'idée de se passer de toute référence à l'emploi concret pour déterminer les qualifications"*⁹³. Ce paradoxe initial engendre ce qui caractérise les actions de mobilisation de la compétence : la présence forte du travail - l'employé est supposé, par le biais de ces actions, changer de façon de travailler ou même, plus ambitieusement, changer le travail - et son absence parallèle - les savoirs du travail y sont largement méconnus et ignorés .

Au travers de l'absence des savoirs du travail c'est tout le déni du poids des décisions de l'entreprise sur le travail et le travailleur qui se manifeste. Les choix d'organisation peuvent ne pas suivre l'action de mobilisation (F2), ils peuvent lui être opposés (B5), qu'importe : l'individu, autonome et responsable, est supposé aller à l'encontre de ce que ces décisions ont d'incontournables, selon les cadres de direction eux-mêmes. En évitant de préciser les contenus des postes, les actions de mobilisation de la compétence font du salarié l'acteur du changement - ce thème est présent dans toutes les actions que nous avons examinées -. Or, dans le même temps, l'entreprise prend, ou menace de prendre, les décisions qui vont à l'encontre de l'investissement que peut avoir le travailleur dans la conduite du changement, soit parce qu'elle re-spécialise les tâches (B5), soit parce qu'elle annonce un plan de licenciement (A1), soit enfin parce que, par l'incertitude qu'elle entretient, elle laisse supposer un redéploiement (F1). Dans ce cas, les responsables des actions demandent aux individus d'impulser des transformations que les appareils n'entérinent pas. L'écartèlement qu'en ressent l'employé est d'autant plus destructeur que l'incitation lui est transmise de façon individuelle. Par le fait qu'elles s'adressent aux collectifs, les actions participatives ou l'action d'organisation

⁹³ Donnadiou, Denimal.- *Classification-qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences.* - Editions Liaisons, 1993.. p. 138.

qualifiante paraissent moins pernicieuses que les formations. Dans le cas de ces dernières, les employés reçoivent le message du nouveau rôle qui leur est attribué en étant coupés de leur équipe de travail, ils doivent ensuite impulser le changement seuls face à leur hiérarchie ou à leurs collègues. Plus vulnérables à la persuasion, ils sont aussi plus fragiles dans la négociation.

Ce sont les conditions de la négociation du changement qui se transforment, aussi bien pour le contenu du versant "travail" de la compétence - la définition du poste - que pour sa reconnaissance - la classification assortie au poste -. En faisant reposer sur le seul individu le soin d'agir sur les deux versants de la définition de la compétence - sur lui-même et sur le poste -, on masque la dimension collective du changement et les rapports sociaux qui se jouent dans le travail. Les effets structurants, d'une part des choix d'organisation pour la construction de la compétence dans le poste, d'autre part des filières professionnelles pour la construction de la compétence dans l'itinéraire sont dissimulés par l'appel aux capacités personnelles du salarié. Alors que, dans la logique de qualification qui distinguait qualification des postes et de l'individu, la confrontation était inévitable, avec la logique de la compétence, qui inclue dans le même terme qualification du salarié et exigences du poste, la négociation devient individuelle, chacun ayant alors tendance à imposer la valeur d'usage de sa compétence et à faire reconnaître sa valeur d'échange dans un face à face ou des stratégies personnelles. Ainsi ce que nous nommons différences de conception concernant le mode de construction de la professionnalité est rarement affiché comme tel. L'analyse des discours et des pratiques des employés permet de faire l'hypothèse que les employés ont leurs propres conceptions, mais celle-ci semblent bien peu se manifester dans la vie des équipes. La dimension du pouvoir et des rapports sociaux, dévoilée et explicite lorsqu'on parlait de qualification, devient masquée avec la logique de la compétence. Pour nous, en accord avec Courpasson et Livian⁹⁴, nous percevons aujourd'hui la notion, non pas seulement comme une notion "*parasite*", mais comme un leurre. Ce qu'on a pu appeler la logique de la compétence - nous englobons sous ce thème aussi bien les discours des responsables d'entreprise se référant à la notion que les pratiques auxquelles elle donne lieu - contribue à masquer les enjeux sociaux qui se vivent dans le travail.

⁹⁴ Courpasson, Livian. op. cit.

*
* *

Les actions de mobilisation de la compétence, ne s'appuyant pas sur des savoirs professionnels élucidés et donc valorisés, et ne portant pas l'image d'une évolution de carrière structurante, proposent aux employés le modèle d'un "professionnalisme mou" qui ne peut les aider à se définir ni dans le présent ni dans l'avenir. Nous pensons donc que, lorsque les entreprises s'engagent de façon explicite et formalisée dans une politique visant à agir sur les compétences des employés, les moyens utilisés, loin de leur permettre d'entrer dans la logique de développement qui est une des voies ouvertes par les évolutions techniques et organisationnelles, arrachent les salariés à ce qui est à la fois la source et l'aboutissement de la compétence : la tâche et le collectif au sein duquel elle est réalisée. Par ailleurs masquant la domination, ces actions rendent difficiles aux employés la conscience de ce qu'ils vivent. Ce sont, en partie, ces effets que nous étudierons en présentant, dans notre dernier chapitre, les significations que les employés élaborent des situations dans lesquelles ils sont pris.

CHAPITRE 4

LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS AU TRAVAIL : LES OBSTACLES À LA CONSTRUCTION DU SENS

Nous avons vu dans notre seconde partie que, dans les nouvelles organisations, les tâches des employés leur permettent de découvrir leur objet de travail, mais que, dans le même temps, les rapports de soumission qui traversent l'organisation du travail, vont à l'encontre de la possibilité de découverte du sens. Etudiant les effets des actions de mobilisation de la compétence, nous avons ensuite présenté comment celles-ci peuvent aller à l'encontre de l'objectif qu'elles sont supposées favoriser. Pris dans cet ensemble d'exigences et d'incitations, comment les employés donnent-ils cohérence et signification à ce qu'ils vivent ? Nous avons commencé à évoquer cette question en abordant la manière dont individus et collectifs réagissent aux actions de mobilisation de la compétence. Nous entendons, dans cette dernière partie, présenter le vécu des employés : comment perçoivent-ils les diverses incitations portées par le contexte prescripteur ? comment les structurent-ils et comment, ce faisant, se construisent-ils ?

La notion de compétence s'appuie sur le postulat que les sujets sont "cohérents" et qu'ils font "*marcher ensemble*"¹ les différents types de savoirs dont l'interaction constitue leur compétence. Le fait que ces divers savoirs "ne marchent pas ensemble" - ce qui pourrait amener le travailleur à être reconnu incompetent - ne doit pas seulement être analysé en terme de capacités cognitives mais doit être référé aux conditions dans lesquelles s'effectue la structuration. En effet on peut empêcher quelqu'un de se mobiliser. Nous chercherons ici quels sont les effets sur les employés des conditions sociales qui pèsent sur leur mobilisation. Dans la mesure où, pour faire cette analyse, nous avons été obligée de modifier nos conceptions

¹ Montmollin. - *L'intelligence de la tâche*. - Peter Lang, 1984, pp. 121-139.

de départ, nous commencerons par présenter rapidement ce qui a déterminé notre évolution.

1. FACE A NOS DONNEES : LA MODIFICATION DE NOS CONCEPTIONS

1.1. La dynamique de la mobilisation : d'une analyse en terme d'identité à une analyse en terme d'aliénation.

Nous avons, dans un premier temps, analysé les discours des employés en nous référant à la notion d'identité. Comme nous l'indiquions plus haut, le concept d'identité - qui permet de rendre compte de la manière dont les individus se construisent en tentant de maintenir la permanence et l'unité face à l'inadéquation entre les contraintes extérieures et leurs désirs - nous paraissait propre à éclairer les processus par lesquels s'effectue la mobilisation dans le travail. Nous espérions en particulier comprendre, grâce à lui, comment les employés géraient les tensions entre la recherche d'investissement dans l'objet de travail et leur désir de reconnaissance et de légitimation. Or une partie des matériaux à partir desquels nous travaillions a résisté à l'interprétation que nous voulions en proposer dans ce cadre. Loin de pouvoir être analysés en terme de confrontation, de structuration, de construction, les discours que nous recueillions sur l'articulation entre ces deux logiques s'exprimaient en terme d'incohérences, d'incapacité, de destruction. Ces incohérences, loin d'opposer seulement la sphère du travail et de l'activité à celle de la reconnaissance, s'exprimaient à l'intérieur même de l'activité que venaient, en particulier, perturber les actions de mobilisation de la compétence. En soi, la multiplication des incohérences ou contradictions auxquelles étaient confrontés les individus ne représentait pas un obstacle à l'analyse en terme d'identité puisque, comme le rappelle Dubar², l'identité n'est jamais donnée mais se construit dans l'incertitude.

Notre problème résidait dans le fait que, au moment où nous avons accompli nos études et particulièrement la seconde, une forte proportion des employés nous paraissaient éprouver une réelle difficulté, voire une impossibilité, à effectuer ce travail de gestion de la contradiction et de construction du sens. Les "*maintenant je m'en fous*" qui revenaient fréquemment dans les discours - et qui correspondaient parfois faiblement à

² Dubar.- op. cit. p. 113.

ce que, en nous décrivant son activité, la personne nous disait de son investissement dans le travail - nous sont peu à peu apparus comme une manifestation de désespoir. Nous les avons interprétés comme une sorte de refus de poursuivre ce travail de reconstruction qui accompagne la création perpétuelle de l'identité. Nous avons le sentiment d'être face à des personnes qui, confrontées à une trop forte dose d'incohérence ou à des successions trop rapides de faits contradictoires, baissaient les bras : elles voyaient défiler les événements, parfois elles y participaient mais ne parvenaient plus à en avoir une vision unifiée. Du fait du mode particulier d'articulation entre leur relation à l'objet d'une part et ce qu'elles entrevoyaient comme possibilités de reconnaissance et de légitimation d'autre part, non seulement leur dynamisme fondamental était atteint, mais plus profondément elles nous paraissaient éprouver des difficultés à construire du sens. C'est en particulier ainsi que nous avons analysé les crises de larmes ou de colère - rares mais suffisamment violentes pour nous marquer profondément - que nous avons suscitées chez certains au cours de notre enquête : par nos questions, nous exigeons qu'ils reconstituent un sens qui les fuyait, ce qui les acculait au désespoir.

C'est donc en raison de la résistance de nos matériaux que nous avons plutôt eu pour référence les dernières analyses de Dejours³ qui, s'appuyant sur les travaux de Sigaut⁴, montre que la circulation entre les trois pôles à partir desquels le sujet construit son identité (sujet/réel/autrui) peut être perturbée de telle façon que l'on aboutit soit à l'aliénation mentale - si le sujet est coupé à la fois du réel et d'autrui - soit à l'aliénation sociale - si le sujet est coupé de la reconnaissance qu'il attend de son travail -. Bien sûr, nous ne suivrons pas Dejours dans l'analyse des effets de l'aliénation ou dans la description de celle-ci, une telle analyse faisant appel à des théories dont nous n'avons aucune maîtrise. Bien sûr aussi, nous ne prétendons pas que la totalité des employés est aliénée. Comme l'indique Dejours : *"l'identité est toujours le résultat d'une lutte au demeurant jamais définitivement gagnée, contre les trois⁵ risques possibles d'aliénation"*. Nous montrerons seulement qu'au moment où nous les avons rencontrés,

³ Dejours.- De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Addendum à : *Travail : usure mentale* (à paraître). p. 43.

⁴ Sigaut.- Folie, réel et technologie.- *Techniques et cultures* n°15. Cité par Dejours in Addendum à *Travail : usure mentale*.

⁵ Dejours présente également un troisième mode d'aliénation, le sujet étant coupé du réel, mais jouissant de la reconnaissance (aliénation culturelle), situation qui ne nous paraît aucunement menacer la population que nous étudions ici.

une partie des employés étaient en train de perdre le combat. Par ailleurs, notre approche différera de celle de Dejours dans la mesure où, pour nous, les problèmes de reconnaissance auxquels se heurtent les employés, loin de renvoyer préférentiellement au collectif de travail et aux jugements des pairs, proviennent de leur affrontement avec les logiques portées par les instances de l'entreprise. La question à laquelle ils sont confrontés est, en effet, celle de la légitimité institutionnalisée - c'est à dire reposant sur la relation avec les supérieurs et avec les systèmes par lesquels l'entreprise classe et catégorise ses salariés - et non pas celle de la légitimité socialisée - c'est à dire reconnue par les pairs -.

Notre apport ici se bornera à étudier les conditions sociales de l'aliénation et la manière dont actuellement l'entreprise, loin d'être uniquement un lieu de construction des identités, est aussi un lieu de déstructuration, l'absence de relation entre investissement dans l'objet de travail et possibilité de reconnaissance aboutissant à l'incapacité à construire du sens à ce qui se vit dans le travail.

1.2. La question du pouvoir : d'une approche stratégique à une approche par la domination.

Pour rendre compte des difficultés de structuration que nous avons perçues chez nombre d'employés nous avons dû nous poser la question de la nature des relations de pouvoir. A ce stade de notre exposé, nous dirons de façon un peu lapidaire que, dans les pages suivantes, nous nous efforcerons de montrer que, pour une partie de la population étudiée, l'entreprise est un lieu d'aliénation parce que les rapports de pouvoir et la domination, quoique violents, ne s'y expriment pas de façon conflictuelle.

Au départ la question du pouvoir ne nous apparaissait pas fondamentale. Comme nous l'avons dit en première partie, nous nous situons alors dans la perspective de la sociologie des organisations et particulièrement de l'analyse stratégique. Le travail des employés ayant été beaucoup étudié dans cette école, nos lectures nous y poussaient tout naturellement. Aujourd'hui nous pensons également que notre passé de formatrice et le contexte dans lequel nous avons engagé nos premières enquêtes ont également joué un rôle dans ce premier choix théorique. Comment et pourquoi former si l'on n'espère pas que le sujet de la formation pourra, jusque dans son jeu social,

bénéficiaire des acquis et des savoirs transmis par la formation ? Les travaux de Sainsaulieu⁶ et la manière dont, à notre sens, il a parfois surévalué les effets de la formation dans l'entreprise, rendent sans doute compte du même espoir. Or peu à peu, au vu des situations que nous décrivait les employés et de la domination qui s'exerçait sur eux, notre conception du pouvoir s'est transformée.

Pour Crozier⁷, le pouvoir, loin d'être une propriété - comme dans les théories qui y voient le reflet et le produit d'une structure d'autorité - est une relation. Certes il existe des rapports de pouvoir oppressifs mais la notion essentielle pour lui, en tous cas celle sur laquelle porte son analyse, est que le pouvoir fait partie de toute relation sociale et que tout homme est "*un acteur relativement autonome au lieu d'être un simple moyen*"⁸. Le pouvoir, c'est à dire la possibilité qu'ont certains individus ou groupes d'individus d'agir sur les autres, est un rapport de force, une relation d'échanges réciproques, même si elle est déséquilibrée, entre des partenaires. Le pouvoir dont dispose chacun réside dans la marge de liberté, dans la zone d'incertitude, dont il dispose et dans les possibilités qu'il a de déplacer la relation sur le terrain qui lui est le plus favorable. L'objectif de Crozier est de repérer comment, au travers de l'usage fait par les acteurs de leur pouvoir, se construit l'action. Chez lui la notion de pouvoir sert à analyser le construit social c'est à dire les relations : les relations de pouvoir sont indissolublement liées à l'action humaine, elles sont à la fois l'obstacle du changement et l'objet même, la finalité implicite de ce changement. Celui ci est défini comme "*un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble c'est à dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération*"⁹. Ainsi la relation de pouvoir est étudiée sous l'angle de l'influence que peut avoir une personne, ou un groupe de personnes, sur une autre, du fait de ses atouts plus forts. L'idée qu'il peut y avoir

⁶ par exemple dans L'effet formation dans l'entreprise, le paragraphe consacré à "l'effet systématique de la formation permanente" nous paraît gracement sur-estimer les effets culturels (nouveaux modes de relation, création de réseaux) induits par la formation. Sainsaulieu.- *L'effet formation dans l'entreprise*.- Dunod, 1981, pp. 10-13.

⁷ Nous nous appuyons ici sur les premières pages de L'acteur et le système où sont synthétisées ces conceptions qui sous tendent l'ensemble de l'oeuvre de Crozier. Crozier, Friedberg.- *L'acteur et le système*.- Le Seuil, 1977.

⁸ Crozier, Friedberg.- op. cit. p. 27

⁹ Crozier, Friedberg.- op. cit. p. 30.

déséquilibre, si elle n'est aucunement niée, n'est pas non plus étudiée en tant que telle.

Analyser le pouvoir comme une relation et non comme une propriété entraîne à minimiser, voire à passer sous silence, les effets de la domination. Pour Crozier, l'objet de l'étude est l'adaptation. Pour lui, l'acteur, qui se définit par ses seuls rapports présents avec l'organisation, est pensé comme subordonnant les buts de son action à ses moyens. Ce qui se vit d'écrasement du sujet dans cette subordination n'est l'objet d'aucune analyse et n'est d'ailleurs pas mentionné. C'est ce qui amène Touraine à voir dans les théories de Crozier un reflet de l'idéologie des classes dominantes, qui s'identifient aux forces d'innovation. Selon Touraine, dans les conceptions de Crozier, sont en concurrence *"les stratégies pauvres et défensives des individus ou des groupes au bas de l'échelle sociale et les activités diversifiées et inventives des entrepreneurs ou des décideurs"*¹⁰.

Dans les théories de l'identité au contraire, l'écrasement du sujet du fait des rapports de domination est présenté comme toujours possible : l'objet d'analyse est la lutte intérieure auquel le sujet est confronté du fait, en particulier, de l'éventualité d'une opposition entre ses désirs et les possibilités de l'organisation où il est inséré. S'il existe des différences notables entre Sainsaulieu et Dubar - l'une des différences étant, comme le note Dubar¹¹, le fait que, pour lui, le pouvoir est conçu en relation avec la reconnaissance des savoirs, dimension absente chez Sainsaulieu qui ne l'étudie qu'au travers des relations interpersonnelles - leurs conceptions d'une double acception du pouvoir nous paraissent proches. Ainsi chez Sainsaulieu¹², les rapports de pouvoir sont décrits comme s'actualisant à deux niveaux : celui des échanges quotidiens dans le bureau (le "petit système) qui sont régis par la recherche du pouvoir au travers du contrôle de la zone d'incertitude et celui des alliances avec des partenaires, syndicats ou réseaux, (le grand système) qui permettent les rapports de force collectifs au sein du système social de l'entreprise. Pour Dubar, l'identité se construit au travers des relations par lesquelles les salariés parviennent à faire reconnaître et légitimer par les instances concernées les compétences que, grâce au jeu d'acteur, ils ont acquises dans le travail et qu'ils y expriment.

¹⁰ Malrieu.- *Dynamiques sociales et changements personnels*.- Editions du CNRS, 1989,p. 128.

¹¹ Coutrot, Dubar.- *Cheminements professionnels et mobilités sociales*.- La Documentation française, 1992,p. 331.

¹² Sainsaulieu.- *L'identité au travail*. p. 352.

C'est ce qu'il nomme le "*processus identitaire relationnel*"¹³: une transaction, qui peut être conflictuelle, s'instaure entre les individus qui demandent la reconnaissance et les institutions qui peuvent offrir celle-ci sous forme, en particulier, de statuts. Pour lui en effet, le pouvoir, s'il est défini comme influence qui permet aux salariés, en établissant des systèmes d'action concrets, d'acquérir des compétences, est également conçu comme le rapport de force qui leur permet de faire reconnaître ces compétences au sein de l'entreprise. Chez ces deux auteurs on a donc un fonctionnement en deux temps. Au sein de l'équipe de travail, le pouvoir est perçu dans une perspective crozérienne de jeu d'influence ; ainsi chez Sainsaulieu, dans le cadre des échanges quotidiens dans le travail, le rapport social est "*un jeu individuel face au jeu des autres*"¹⁴. Mais le pouvoir se manifeste aussi dans les rapports de force entre groupes professionnels qui conditionnent l'accès à l'identité. Comme le note encore Sainsaulieu "*si le monde du travail est tragique, c'est parce qu'on y perd une part de son identité parce qu'on y est dominé réellement de multiples façons*"¹⁵..

Pour nous, en donnant de l'importance aux tâches et à l'activité, la difficulté à poursuivre dans cette voie nous est apparue. L'attention que nous portions au travail en tant qu'accomplissement d'une tâche et occasion d'activité, nous a amenée à donner de l'importance au fait que, dans le travail, le sujet ne cherche pas uniquement à établir un jeu d'influence avec son entourage : il cherche aussi à accroître ses connaissances, à parfaire ses savoirs et à établir une relation la plus satisfaisante possible avec son objet de travail. Or nous avons dû constater qu'il est confronté, y compris dans son activité et dans sa relation à la tâche, à des situations de domination, dans lesquelles il est dépourvu de pouvoir et face auxquelles les jeux d'acteurs sont impossibles ou tellement limités qu'ils en deviennent destructeurs. Nous avons alors été amenée à percevoir le pouvoir comme une propriété dont les personnes interviewées étaient pourvues ou dépourvues : l'espace de l'activité ne nous est pas apparu comme un système d'action concret mais comme un lieu où s'exerce la domination.

Le parti pris, même dans le "petit système" de l'équipe de travail, de ne pas considérer le pouvoir en tant qu'influence et "*jeu individuel face au jeu des*

¹³ Dubar.- op. cit. pp. 124-128.

¹⁴ Sainsaulieu.- op. cit. p. 257.

¹⁵ Sainsaulieu.- op. cit. p. 334.

autres", nous a amenée donner de l'importance à l'étude des conflits et à tenter de repérer comment s'instauraient les rapports de force y compris dans le travail au quotidien¹⁶. Petit à petit - et autant que les matériaux que nous avons recueillis nous permettaient de le faire - nous nous sommes interrogée sur l'interaction entre conflit intériorisé et conflit objectivé. Le travail et l'activité nous sont en effet apparus traversés par le pouvoir et la domination ; c'est le manque d'objectivation de cette domination, lui même lié à l'absence de conflit qui provoque la difficulté des employés à se construire avec le minimum de stabilité intérieure qui pourrait permettre de parler de leur identité.

1.3. L'irruption du chômage et l'élargissement de la notion de situation de travail

Nous avons sans doute été poussée à accorder plus d'importance à la question du pouvoir du fait de l'évolution de la situation de l'emploi qui, fragilisant les salariés, rend peut être plus perceptible dans leurs discours leur situation de dominés.

La situation économique déjà peu favorable, s'est dégradée pendant le cours de notre enquête. Pendant l'année 1991, le chômage a augmenté de 11,7% - passant à 9,8% à la fin de l'année -, avec une hausse des entrées (+ 4,6% par rapport à 1990) résultant d'une progression rapide des licenciements, et une baisse des sorties pour reprise d'emploi (- 4,3% par rapport à 1990)¹⁷. En ce qui concerne la situation des employés, les taux de chômage s'élevaient en 1988 à 13 % pour les femmes et près de 8% pour les hommes¹⁸.

Nous donnerons quelques informations sur l'évolution de l'emploi tertiaire en Ile de France. La population étudiée ici est plus large, puisque nous avons également effectué nos enquêtes en province. Mais on peut penser que, du fait de la tertiarisation marquée qui la caractérise - tendance qui devrait s'accroître, puisque près des trois quarts des effectifs salariés de la région devraient se trouver dans le tertiaire au milieu de la prochaine

¹⁶ Nous avons alors été confrontée à l'absence de recueil systématique de données sur ce point. Nous avons malgré tout décidé d'en tenir compte, tant la question nous paraissait cruciale.

¹⁷ Premier bilan de l'emploi et du chômage en 1991.- Ministère du travail. *Première synthèses* n°17. 1992. 12 p.

¹⁸ Données sociales 1990. Source Enquête emploi de l'INSEE.

décennie¹⁹ -, l'Ile de France est un bon espace d'analyse. L'enquête par familles professionnelles effectuée sous l'égide de la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi d'Ile de France²⁰ montre, pour les emplois administratifs non qualifiés, une baisse de l'emploi et des perspectives défavorables : l'emploi est en diminution depuis 1983 avec un taux de retour à l'emploi faible, ces emplois étant *"en voie de disparition"*. Si la situation est meilleure pour les employés qualifiés, on constate cependant un fléchissement en 1990. Pour les employés de banque, pour lesquels l'emploi a baissé depuis 1983, la situation *"est et reste bonne"*, mais on constate une forte hausse du nombre de demandeurs d'emploi dans le courant de l'année 1990. Enfin pour les rédacteurs d'assurance, si l'emploi se maintient depuis 1983, on signale que, en 1990, des *"licenciements ont perturbé (...) une population qui était stable. Il s'agit là d'emplois intermédiaires dans la hiérarchie et les reclassements sont difficiles"*.

On peut se demander si l'assurance ne commence pas à entrer dans le processus que, en 1988, laissait envisager l'étude de l'ARETE²¹ sur l'évolution de la distribution dans l'assurance. Le rapport citait, à titre d'exemple, les évolutions envisagées dans une société qui prévoyait une diminution de la charge de travail de 10 à 14% pour les services sinistres et de 50 à 70% pour la production de grande diffusion. La pression sur l'emploi était alors évaluée à moins 15 à 20% de personnel pour l'ensemble des délégations et moins 30 à 40% pour les services directement concernés, les postes purement administratifs et une bonne partie de ceux liés aux produits de grande diffusion étant voués à disparaître.

Cette situation, nous le verrons, se répercute sur les représentations des employés : les menaces qui, en 1989, étaient évoquées comme une éventualité encore abstraite à A1 (du moins au début de l'enquête) sont, en 1992, devenues concrètes, surtout lorsque des exemples proches inscrivent dans le réel les appréhensions que suscite la connaissance, même approximative, du contexte. Ainsi la crainte se fait envahissante pour les employés de B5, d'autres sociétés bancaires prestigieuses fermant leurs

¹⁹ Prévision à moyen terme de recrutement par niveau de qualification et par secteur.- Observatoire régional de l'emploi et de la formation en Ile de France, Cahier n° 2, oct. 92. p. 31.

²⁰ Les familles professionnelles.- *Horizons Ile de France*. DRTE d'Ile de France, déc 1991. p. 27-28 et 31.

²¹ Carre, Johansen.- *Emploi, nouvelles technologies, évolution de la distribution dans l'assurance*.- ARETE, 1988, p. 48.

agences dans la région au moment de notre enquête²². Les termes de "groupe à risque", et "d'emplois sensibles" utilisés, par leurs propres dirigeants, pour définir leurs postes ou eux-mêmes à l'occasion des actions de formation, prennent alors une connotation d'autant plus menaçante. Devant la montée de l'angoisse dans les propos que nous récoltions, nous avons dû élargir notre approche de la situation de travail. Les significations que les employés donnaient à ce qui se vivait dans leur travail, les stratégies dont ils rendaient compte ne pouvaient se comprendre si on ne percevait pas le poids de la situation économique sur leurs représentations. Cet élargissement a été concomitant avec notre perception des rapports de domination, qui se faisait d'autant plus forte que la situation économique accentuait la faiblesse des salariés.

2. DANS LA LOGIQUE DES ORGANISATIONS TAYLORIENNES : LES TRACES DU PASSE

Nous étudierons comment, avec la transformation des situations de travail et le dévoilement de l'objet de travail, évolue la manière dont le travailleur s'intéresse à ce qu'il fait. Les deux grandes familles d'attitudes que nous décrirons correspondent, grossièrement parlant, aux deux modes d'organisation que nous avons évoqués dans notre deuxième partie. Avec les conditions du dévoilement se met en place un autre rapport au travail, ce qui est dû au fait que celui-ci prend une autre signification pour celui qui l'exécute. Nous avons cependant rencontré, en proportion marginale mais pourtant non négligeable, des cas déviants par rapport à cette règle : des personnes prises dans les organisations tayloriennes parviennent à se mobiliser autour de leur travail en reconstruisant un objet point trop éloigné de l'objet réel, des personnes intervenant dans des organisations polyvalentes continuent à ne pas comprendre ce sur quoi elles travaillent. Ce ne sera pas l'objet de notre interrogation de comprendre ce qui permet ou non à un individu d'entrer en relation avec son objet et d'échapper aux conditions générales que dessinent l'organisation du travail. C'est uniquement la transformation des formes d'investissement au travail que nous examinerons.

²² L'une d'elle, d'ailleurs, avait monté pour son personnel employé une des formations générales sur lesquelles nous nous sommes appuyée dans le chapitre précédent.

Comme le dit une employée d'assurance *«avant, on saisissait bêtement. Nous, on ne voyait rien, on ne voyait que la saisie et on ne mettait que ce qu'on voyait»* . On perçoit bien, dans cet extrait, combien la relation des employés à leur travail est étroitement encadrée dans les organisations "d'avant" : faute de pouvoir "voir" l'objet de travail - c'est à dire de comprendre la règle qui préside à l'information codée qu'elle doit saisir -, l'opératrice réduit celui-ci à ce qu'elle "voit" au sens le plus étroit et le moins intellectuel du terme, c'est à dire un chiffre ou une lettre, symbole pour elle sans signification. L'occultation de l'objet de travail entrave la construction du sens que les employés donnent à leur activité : l'employée précédemment citée jugeait elle-même son activité "bête". Les conséquences nous en paraissent de rendre les employés étrangers à eux-mêmes et figés dans la répétition, le seul mouvement dynamique permettant une participation du sujet dans l'acte de travail s'apparentant au rêve et à l'évasion, à partir du travail mais en même temps hors de lui. Nous distinguerons trois types d'attitudes entre lesquelles se répartissent - ou hésitent - les employés qui ne "voient" pas leur objet de travail.

2.1. La démotivation ou l'absence à soi-même.

Les populations coupées de leur objet de travail se caractérisent d'abord par la démotivation, le désintérêt, qui paraissent largement liés à l'incompréhension de ce qui se joue dans l'activité. Ce sont les employés ayant fait l'expérience d'un autre mode d'organisation et d'un autre type d'activité, qui expriment les représentations de l'ancien système les plus négatives. *«Travail à la plume d'oie», «procédures moyenâgeuses», «c'était presque tortionnaire», "c'était l'horreur"*. Même si la période du changement est vécue comme fort douloureuse, elle n'occulte pas les souvenirs négatifs de l'ancienne organisation : l'archaïsme du système, l'ennui au travail, sont fortement dénoncés par les employés. De façon quasi unanime²³, ils indiquent que, pour rien au monde, ils ne voudraient revenir en arrière et en particulier se séparer de leur terminal qui, pour eux, traduit de manière emblématique la sortie de ce mode d'organisation. A l'inverse, les employés pris dans les anciens modes d'organisation décrivent leur travail sans exprimer de discours particulièrement négatifs ni de

²³Seuls les employés d'un service comptabilité/assurance font état d'une perte d'intérêt de leur travail avec les évolutions récentes.

désintérêt²⁴. Mais l'encadrement, lui, note leur désintérêt et leur démotivation. La plupart s'en accommodent d'ailleurs comme ce cadre d'assurance qui note : "*ils font bien leur travail, mais ils s'en foutent compètement*", ce qui paraît un écho de la remarque déjà notée d'un autre cadre selon qui un employé peut bien faire son travail sans comprendre ce qu'il fait. Malglaive, présentant les interventions des employés dans les organisations taylorisées les voit comme ces "*chaines opératoires machinales*" dont Leroi-Gourhan dit qu'elles "*se dévident non pas dans l'automatisme pour lequel l'intervention de la conscience serait nulle, mais dans une pénombre psychique*"²⁵. Le travail ne requérant qu'une attention flottante, le fait de l'accomplir de façon stéréotypée, sans s'y intéresser et sans y mettre de soi-même, apparaît bien comme une preuve d'adaptation.

La démotivation nous paraît également être un mode d'adaptation à un autre type de contraintes. Nous avons vu que, du fait des dysfonctionnements des systèmes d'information centralisés, les employés ont la conviction que leur travail n'est pas "*correct*". Nous n'avons pas pu étudier si, dans les organisations tayloriennes, se mettent en place des "savoirs employés" similaires aux "savoirs ouvriers" qui permettraient aux employés de faire face aux défaillances de systèmes organisés en dehors d'eux. Cependant la tonalité des entretiens laisse plutôt apparaître le découragement face à l'énormité du problème et au type de travail, parfois proprement physique, que nécessiterait la volonté de redresser l'information. Ainsi se créent les piles en attente²⁶ et le sentiment d'impuissance décrit par certains. Nous y voyons l'une des sources de la démotivation : l'impuissance engendrerait l'indifférence. Le manque d'intérêt pour le travail pourrait bien être la façon la plus économique, psychologiquement parlant, de gérer ce conflit entre le souhaitable et le possible, d'atténuer l'absurdité d'une situation qui pousse à agir en sachant que ce que l'on fait n'est pas correct.

²⁴ Nous n'avons pas pu élucider si leur mutisme sur ce point est dû à une autocensure, à une soumission à une situation qui paraît naturelle faute d'éléments de comparaison, ou à la mise en œuvre de stratégies permettant une relative satisfaction, stratégies dont le souvenir s'estomperait lorsque l'activité prend un aspect plus satisfaisant. On peut être y voir également une manifestation de cette absence à soi-même que nous étudions ici.

²⁵ Leroi-Gourhan. *Le geste et la parole* : Tome II pp. 29-31. Cité par Malglaive, in Dugué, Malglaive.- op. cit. p. 197.

²⁶ Bien souvent, l'attente passive apparaît la seule façon de résoudre un problème de ce type, la solution à celui-ci se trouvant en partie fournie dans les termes de la réclamation.

Un conflit larvé, mais dont les échos nous sont parvenus avec violence, vient renforcer cette hypothèse. A F2, le comportement des employés et leur sérieux au travail sont très généralement présentés par l'encadrement comme un des atouts de la maison. Le cas du service E dans lequel la maîtrise se plaint violemment du désintérêt et de la désinvolture des employés est donc exceptionnel. Une part importante de l'activité de ceux-ci - la part qui nécessite de la "motivation" - consiste à vérifier le travail des enquêteurs et, lorsque c'est nécessaire, à solliciter les compléments d'enquête dont dépend la qualité des résultats. Les employés n'ont aucune confiance dans la fiabilité des informations fournies par les enquêteurs, personnels vacataires sur lesquels ils n'ont aucun pouvoir, qu'ils soupçonnent de laxisme et avec qui ils ont de nombreux conflits dans lesquels ils s'estiment non soutenus par l'institution²⁷. Pris en tenaille entre les exigences de l'encadrement - qui les pousse malgré tout à solliciter les enquêteurs -, et leur sentiment d'impuissance, ils réagissent par un désintérêt pour le travail (relecture inattentive des questionnaires, manque d'ardeur à faire remonter les suppléments d'enquête). L'encadrement stigmatise leur comportement qu'il perçoit comme une absence de conscience professionnelle ; pour nous, nous l'analysons plutôt comme une défense, somme toute adaptée, face aux incohérences de la situation.

Ce qui est noté comme démotivation et désintérêt est en fait une absence à soi-même l'esprit se retire, ne restent que les corps qui exécutent les mille petits gestes auxquels bien souvent les employés réduisent leur activité faute d'en comprendre le sens. Restent aussi les règles et l'attachement maniaque à leur application, qui est le deuxième mode de réaction des employés au manque de compréhension de l'objet de travail.

2.2. Le ritualisme ou le surinvestissement du signe.

Les travaux sur les employés ont largement montré, chez cette population, l'importance du ritualisme, c'est à dire du respect de la règle qui fait du texte l'impératif unique de l'action quotidienne. C'est d'ailleurs un des thèmes par lesquels les sociologues ont étudié le travail employé. Ils se réfèrent en général, pour l'analyser, à des stratégies qui n'ont pas pour objet le contenu

²⁷ Une note d'un consultant extérieur analysant le conflit qui oppose enquêteurs et employés, indique que le contrôle du travail des enquêteurs est "une opération périlleuse".

du travail mais les rapports de pouvoir qui s'inscrivent dans le travail. Ainsi Crozier²⁸, montre que la rigidité bureaucratique joue une fonction de protection puisque le fait de s'abriter derrière la règle permet aux subordonnés de résoudre l'ambiguïté qui est la leur : ils veulent tout à la fois participer - pour protéger leur environnement - mais aussi se prémunir contre le système punitif de contrôle et ne pas prendre de responsabilités, ce qui risquerait de leur faire perdre l'autonomie qu'ils s'efforcent de protéger. Sainsaulieu, analysant ce qu'il nomme *"le syndrome obsessionnel du travail de bureau où la règle devient progressivement une valeur"*²⁹, montre qu'il s'agit de la protection ultime des plus dépendants, qui ne disposant d'aucune marge de manoeuvre dans leur tâche ont pour seuls biens le droit et les règlements officiels. Pour lui, le mode de progression professionnelle empreint de formalisme, prévalant dans l'univers des bureaux, s'ajoute à l'organisation du travail, qui prive les plus faibles de tout pouvoir sur leur activité, pour engendrer chez eux le ritualisme et le respect absolu de la règle.

Nous ne voulons pas nier l'importance des relations de pouvoir qui se jouent dans l'attitude des petits employés. Certes le ritualisme - cette stratégie qui consiste, selon les termes de Bourdieu³⁰ à utiliser la règle pour *"se comporter comme une chose ou un vivant réduit à l'état de chose (perinde ac cadaver), comme un "on""* - apparaît bien comme une stratégie de défense et particulièrement pour les populations les plus faibles. Pour l'employé, le fait de se retrancher derrière la règle, en même temps qu'elle l'annule en tant que personne, lui permet de jouir du pouvoir qu'elle donne. Comme l'indique Bourdieu la conduite disciplinée, si elle a l'apparence de l'exécution mécaniste, peut correspondre à une stratégie, certes différente de celle qui correspond au jeu souple avec la règle, mais pouvant être tout aussi subtile.

Mais nous pensons que, si le ritualisme est bien une stratégie de défense, le choix de cette stratégie n'est pas seulement lié au statut de faiblesse dans la relation sociale de celui qui la choisit. Il s'explique aussi par la volonté de se défendre face au non sens dont est potentiellement porteur un travail dont, pour celui qui l'exécute, l'objet a disparu. Bien souvent les employés, pour

²⁸ Crozier.- *Le phénomène bureaucratique*.-Le Seuil, 1963, pp. 227-228.

²⁹Sainsaulieu.- op. cit. p. 363-64.

³⁰ Bourdieu.- Droit et passe droit. Le champ des pouvoirs territoriaux et la mise en oeuvre des règlements. *Actes de la recherche en sciences sociales*. mars 90, p. 87.

décrire leur activité, énumèrent, avec un extrême raffinement de détails une accumulation de tâches éparses et pointillistes. L'avalanche d'informations - qui donne l'impression, chez l'interviewé, d'une sorte de griserie dans l'inventaire - et le souci constant d'y revenir coûte que coûte, le désordre dans lequel elles sont fournies, l'importance accordée à des détails de type purement matériel et tout à fait secondaire par rapport à l'objet (l'aspect matériel d'une liasse de document par exemple qui prend le statut de règle essentielle permettant de juger la qualité du travail), l'importance d'autant plus grande accordée aux règles que leur signification apparaît obscure aux yeux de celui qui les énonce, tout cela nous entraîne à penser que l'ordre matériel auquel se réfèrent sans arrêt les employés est une arme contre un possible désordre intellectuel³¹. Désordre auquel pourrait les conduire le mode de relation qui est le leur avec leur objet de travail.

Nous l'avons montré précédemment, dans les organisations "d'avant" les employés peuvent et même doivent agir sans percevoir le sens de ce qu'ils font. Non seulement ils sont privés de la possibilité de comprendre la signification des règles qu'ils appliquent mais, bien plus, il leur est difficile d'envisager que ces règles puissent avoir une signification. Les employés des services financiers sont ainsi amenés à développer, par rapport à ces règles, une attitude proprement fétichiste : leur absence crée une béance inquiétante, leur transgression apparaît aussi dangereuse que celle d'un tabou³². Les règles de dérogation à la règle, dont nous avons montré l'apparition dans l'assurance, sont ainsi plutôt bienvenues chez certains employés, ceux encore pris dans le mode d'action que nous évoquons ici. Faute de comprendre la règle contractuelle à l'oeuvre dans l'activité d'assurance - règle qui devrait guider leur action -, la dérogation - c'est à dire la transgression aux règles pratiques - leur apparaît extrêmement menaçante ; les nouvelles règles constituent autant de balises qui atténuent ce que l'injonction de dérogation peut avoir d'angoissant. Le respect obsessionnel

³¹ Nous avons bien souvent, au cours de nos entretiens avec des employés encore pris dans la logique taylorienne (et avec eux seulement), ressenti un mélange fort désagréable d'endormissement et d'agressivité. Nous avons longtemps combattu cette impression avant d'admettre que, peut être, ce malaise était un écho de celui de notre interlocuteur.

³² Kafka, cadre dans une société d'assurance, comparait le travail de l'assurance à une religion primitive qui "croit pouvoir éloigner le mauvais sort par toutes sortes de conjurations". Il disait également que les offices religieux où son père le trainait (alors qu'il n'avait reçu aucune éducation religieuse) et où il devait subir des prières dont il ne percevait pas le sens faute de comprendre l'hébreu, étaient une "préparation à son futur enfer de bureaucrate". Pawel.- *Kafka ou le cauchemar de la raison.*- Le Seuil, 1988.

des règles apparaît, pour les employés, une stratégie de défense face au non sens qui, selon nous, les menace dans l'organisation taylorienne.

Les deux attitudes que nous venons de décrire, et qui sont perceptibles dans les discours de la plupart des employés immergés dans l'ordre taylorien, sont une réaction aux conséquences de leur impossibilité à percevoir leur objet de travail. Ces attitudes traduisent la difficulté qu'ils éprouvent à élaborer le rapport dialectique entre leur vie intérieure et la nature de leurs activités, rapport qui contribue à fonder le sens que chacun donne à son travail. Ils se défendent contre le non sens en se réfugiant à la limite d'eux mêmes, en accordant de l'importance aux gestes ou aux rites qui sont les signes de leur activité et qui en supportent seuls le sens. Ils ne peuvent investir que les signes et non pas la raison d'être de ceux-ci. A la disparition de l'objet de travail correspond un retrait de l'homme au travail, retrait qui aboutit aux deux reproches majeurs qui sont fait aux employés placés dans ces organisations : le désintérêt et la rigidité.

2.3. Le rêve ou le réinvestissement du signe

A l'opposé de ces deux premiers types de réactions face à l'absence de sens, on perçoit, chez certains employés, un réinvestissement du signe : ils s'efforcent alors, non pas de se protéger du non sens par un surinvestissement dans les signes, mais, à partir de ces signes, de construire du sens en s'appuyant sur les ressources de leur vie intérieure. Le sens qu'ils élaborent correspond alors, non pas aux incitations portées par la situation de travail, mais aux désirs ou intérêts extérieurs à la sphère du travail.

Un cas extrême nous servira d'illustration. Il s'agit d'une femme d'une quarantaine d'années, employée d'un service de codage de F2. Atteinte d'une sclérose en plaque qui commençait à perturber fortement ses déplacements, elle voyait son univers se réduire aussi bien sur le plan personnel que professionnel. Par suite d'une opération de délocalisation du travail, elle devait, tout en conservant exactement le même type de tâches (codage d'informations simples de type état civil) abandonner le département de la Réunion, qu'elle traitait depuis des années, pour prendre en charge celui de Seine et Marne. Elle manifestait à ce propos une révolte qui paraissait hors de proportion avec les conséquences, somme tout très

minimes, de cette modification. En tentant d'élucider avec elle les raisons de cette révolte, il est apparu que la Réunion offrait un support à ses rêves ce qui l'avait entraînée dans une stratégie d'auto-formation qui était une des sources essentielles de son intérêt au travail : elle achetait des ouvrages, s'était abonnée à des revues de voyage, pour pouvoir localiser les lieux qu'elle voyait défiler dans ses fiches et imaginer la vie de ceux qui y habitaient. La Seine et Marne offrait manifestement un support beaucoup moins évident à la stratégie qu'elle avait mise en place et qui lui permettait d'investir les signes sur lesquels elle travaillait d'une signification correspondant aux désirs que sa vie concrète lui permettait de moins en moins d'assouvir.

Cet exemple nous paraît symptomatique du refus de se laisser enfermer dans l'absence de signification des signes sur lesquels s'exerce l'activité (la côte des dossiers, le code donné à la localité) et de la volonté de réintroduire du sens dans l'acte, qui en lui même, en apparaît dénué. Nous avons rencontré de nombreuses exemples, moins frappants mais de même nature, de situations dans lesquelles l'intérêt qu'éprouve l'employé pour les gens, pour la vie, vient donner du sens à ce qui en serait dépourvu s'il ne faisait pas appel aux facultés de sympathie et de curiosité pour ses semblables. Même si c'est totalement inutile à son activité, l'employé, par le seul jeu de son imagination dématérialise alors "*l'humanité matérialisée*" qui est son objet de travail. Nous avons vu que cet effort peut parfois amener l'employé à reconstruire la règle fondatrice à l'oeuvre dans son activité et que c'est même la voie essentielle par laquelle les employés d'assurance découvrent celle-ci. Mais dans d'autres cas - et l'exemple que nous venons de citer fait partie de cette dernière catégorie - on se trouve dans la situation où l'objet de travail "*intériorisé*"³³ s'oppose à l'objet extérieur et réel, où "*l'interlocuteur intérieur*" et les "*personnages réels*" s'opposent.

Dans les deux premières attitudes que nous venons de décrire, l'accoutumance à l'émiettement provoque l'absence et le morcellement de l'individu dans la troisième au contraire l'individu est présent et mobilisé. Mais il se mobilise en reconstituant du sens sur des objets inutiles par rapport à ce qui est attendu de lui dans le travail, donc non valorisés par l'entreprise. Ainsi l'employée de F2 que nous venons d'évoquer avait sans doute acquis, en relation avec son activité, des connaissances diverses sur la

³³ Dejours.- *Travail : usure mentale*.- Le Centurion, 1980, p. 48

Réunion. Mais ces connaissances, étant totalement inutiles à l'institution, ne pouvaient pas s'actualiser en compétences et ne la protégeaient donc aucunement face à ce qu'elle percevait comme une rupture catastrophique dans son évolution professionnelle. Même s'ils ne font pas appel au rêve, nous rapprocherons cependant de cette catégorie les nombreux cas où des employés se trompent d'objet de travail et développent de ce fait des efforts qui vont à l'encontre de ce qui est attendu d'eux. Ainsi les employés de F2 qui, n'arrivant pas à admettre que leur objet de travail est le fichier dans sa globalité et non pas la pièce administrative qu'ils ont à traiter, consacrent, sur les entreprises de moins de dix salariés, du temps et une attention qui leur sont reprochés. Ou bien les employés d'assurance qui, faute d'avoir compris que l'objet de travail est la règle contractuelle, s'acharnent à appliquer les règles pratiques aux risques de perdre un bon client. Dans tous ces cas c'est alors l'ardeur au travail de l'employé qui le signale comme non compétent. Son effort relève en effet d'une exigence individuelle - désir de se perfectionner, goût presque ludique de la découverte - et non d'une nécessité par rapport au travail. Pour céder à son dynamisme il risque d'entrer en conflit avec le réel tel qu'il est dessiné par les exigences de l'institution.

3. DANS LA LOGIQUE DES ORGANISATIONS POLYVALENTES : LES CONTRADICTIONS DU PRESENT

Dans les nouvelles organisations, beaucoup plus que dans les organisations taylorisées, les employés ont la possibilité - en traitant leurs dossiers et en prenant en charge des tâches de plus en plus difficiles - d'accroître leurs connaissances, d'améliorer leurs compétences et même d'envisager une progression professionnelle. Nous présenterons d'abord le dynamisme suscité par ces transformations avant d'envisager les obstacles auquel il se heurte.

3.1. "L'expérience triomphante du métier".

Alors que les discours que nous venons d'étudier renvoyaient au statisme, ceux que nous allons maintenant présenter sont empreints de dynamisme. A l'inverse des précédents, les employés travaillant dans les organisations polyvalentes - ou du moins ceux qui ont acquis suffisamment de

compréhension de ce qui se joue dans l'acte de travail pour que nous considérions qu'ils "voient" leur objet de travail -, expriment de l'intérêt lorsqu'ils décrivent leur activité. Nous rejoignons ici les conclusions de Pitrou et Guelaud³⁴, qui disent ne pas avoir observé, chez les employés de banque et des PTT, la démotivation si souvent citée à propos de ces populations. Dans la population que nous avons étudiée, la transformation de la relation à l'objet de travail provoque dynamisme et désir de progression.

3.1.1. Découverte de l'objet et plaisir du jeu

La découverte de l'objet s'accompagne de plaisir. Si les discours sur les organisations tayloriennes ne manifestent pas de déplaisir particulier, sinon à titre rétrospectif, les descriptions de l'activité dans les nouvelles organisations sont empreintes de connotations fortement positives. Le travail, si on le réduit à la seule dimension d'activité sur un objet, est source de satisfaction.

On trouve tout d'abord, lorsque les conditions le permettent le plaisir de bien faire son travail, de faire un travail de qualité. Nous ne nous étendrons pas sur ce premier aspect : dans les organisations taylorisées également, on trouve le souci de bien faire ; de même que dans les organisations polyvalentes on trouve la souffrance de ne pas faire un travail jugé satisfaisant. Cependant une analyse linguistique plus fine permettrait sans doute de noter que la manière de dire le bon travail varie, les termes employés renvoyant à la notion de "*correct*" dans le premier cas, "*de qualité*" dans le deuxième. On peut peut être voir là les effets d'opération "qualité" - dont nous avons dit qu'elles ont peu marqué les esprits mais qui peuvent avoir imprégné les discours -. Cependant il nous apparaît plutôt qu'on peut déceler, dans les termes utilisés, deux conceptions différentes du rôle de l'employé. Avec la notion de qualité apparaît celle de pouvoir de l'employé sur son travail : il ne se vit plus comme soumis à un système d'information inadapté, face auquel il se sent impuissant, mais comme un maillon essentiel dans le service rendu par l'entreprise.

Si l'on met de côté cette première source de satisfaction - assez rare il faut le reconnaître tant les critiques sont fortes sur l'impossibilité de réaliser un

³⁴ Pitrou, Guelaud.- op. cit. pp. 344-345.

travail de qualité -, la composante principale du plaisir des employés dans les nouvelles organisations provient, en fait, du jeu. C'est particulièrement à l'écoute des employés d'assurance que l'on peut repérer ce type de discours. Lorsqu'ils décrivent leur activité, principalement lorsqu'il s'agit d'un dossier un peu conflictuel, c'est à dire d'un dossier dans lequel l'affrontement avec la partie adverse mobilise connaissances techniques, acharnement et - pour reprendre les termes que nous avons précédemment évoqués - *"force de caractère"* permettant de ne pas s'acharner à mauvais escient, ils emploient facilement des termes qui relèvent du jeu. Ce jeu est à la source des satisfactions qu'ils éprouvent à s'affronter avec un adversaire et à le vaincre. C'est d'ailleurs le premier avantage que voient les employés au fait que les dossiers cessent d'être traités de façon mutualisée : *"maintenant c'est moi qui gagne et pas seulement l'entreprise"* nous disait une employée. Ainsi un employé d'assurance nous parlait des petites *"filouteries"* qu'on pouvait faire à son niveau pour tenter de gagner, filouteries, ajoutait-il vertueusement, qui n'étaient plus tolérées dès que le dossier passait dans les mains d'un agent de maîtrise. Il se comportait en quelque sorte comme un bon joueur de poker, en bluffant dans les limites définies à la fois par sa connaissance technique du dossier et par la protection que lui offrait son statut de subordonné. Les employés d'agence bancaire lorsqu'ils aiment la vente - ce qui est loin d'être toujours le cas - ont une satisfaction du même ordre dans la relation commerciale avec la clientèle. Dans ce cas ils se réjouissent des transformations qui leur permettent de concrétiser l'action et de ne plus être obligés de céder le client à un collègue après *"avoir ferré le poisson"*.

Le niveau le plus achevé du plaisir au travail entremêle, à la satisfaction ludique de la relation avec l'adversaire, celle plus intellectuelle de la manipulation des combinaisons intellectuelles auquel l'affrontement donne lieu. Ainsi les employés de responsabilité civile d'assurance - employés très bien qualifiés et qui représentent l'aboutissement du continuum qui part de l'employé peu qualifié traitant des dossiers simples - apparaissent comme les exemples types de cette satisfaction. Ils doivent, en effet, prendre en compte dans le traitement de leurs dossiers deux logiques - celle de l'assurance et celle du droit civil qui fixe les responsabilités - qui se réfèrent à des principes différents, et se déroulent avec des rythmes et des échéances diversifiés. C'est la nécessité de parvenir, au fur et à mesure du traitement du dossier, à prendre des décisions qui satisfont la logique en cause dans l'acte, tout en prenant en compte les implications qu'elles

peuvent avoir sur l'autre logique, qui est la source de la satisfaction. Celle ci repose sur le plaisir de parvenir à édifier un dossier - puisque, pour reprendre les termes qui sont les leurs, le dossier est aussi "édifié", "construit" par toutes les micro décisions qui "l'orientent" de telle ou telle façon - qui serve les intérêts de la maison. Certes, comme dans le cas précédent, la joute avec l'adversaire est source de satisfaction. Mais chez ces derniers employés, on trouve ce qui nous paraît être une autre jouissance, cette fois d'ordre purement intellectuel. Il ne s'agit pas comme précédemment de jouer avec l'adversaire mais beaucoup plus fondamentalement, d'éprouver un plaisir à faire jouer la règle et à la manipuler. Le jeu, dans ce cas, ne réside plus seulement dans la relation avec l'autre mais dans la stratégie entremêlant relation à l'autre et manipulation intellectuelle d'une règle complexe et dont la complexité même est l'objet de satisfaction. On a presque l'impression en les entendant décrire la façon dont ils contruisent leur dossier que c'est la gymnastique intellectuelle à laquelle elle donne lieu qu'ils aiment. Il ne s'agit plus de poker mais de jeu d'échecs.

De la même façon, les employés des services titres lorsqu'ils décrivent la façon dont ils "jonglent" avec les opérations, dans un système dont ils maîtrisent intellectuellement la complexité, éprouvent une satisfaction qui s'apparente à celle du mathématicien en train de résoudre une équation. La satisfaction provient tout à la fois de la capacité à faire jouer le système de façon convenable - en l'occurrence en maîtrisant l'ensemble des opérations nécessaires pour parvenir à rétablir l'équilibre de l'équation - et de l'occasion qui est donnée, au travers de ce jeu intellectuel, de parfaire la connaissance du système³⁵. A écouter parler ces employés on ressent chez eux une sorte de jouissance dans l'acte de travail, qui nous paraît pouvoir être rapprochée de certaines descriptions en milieu ouvrier : on trouve chez eux, à la fois la fierté de faire un bel ouvrage, et la satisfaction de manipuler,

³⁵ Même dans les organisations tayloriennes, nous avons rencontré des employés qui, de façon ludique, s'efforçaient d'affronter le système pour le dominer intellectuellement. Nous citerons un jeune employé du Siège d'une société d'assurance qui, après quelques années passées comme manutentionnaire au service archive, venait d'être promu - sans formation autre que celle, très rapide, sur le poste - à la fonction de rédacteur dans laquelle il semblait tout à fait à l'aise. Pendant ses années d'archive, il s'était formé tout seul : un ordinateur se trouvant dans le sous sol des archives, il s'était "amusé" à sortir les dossiers et, en pianotant sur l'ordinateur, à tenter de voir si les informations contenues dans le dossier correspondaient à celles accessibles sur le système informatique. Petit à petit, au hasard des dossiers et des manipulations, il s'était ainsi fait sa propre idée - qui manifestement était assez opératoire - et d'un dossier d'assurance et du système de traitement de l'information.

non pas la matière mais les combinaisons intellectuelles. Si l'on se réfère à la seule dimension de la relation à la tâche, on peut dire, pour une bonne partie des employés, que les transformations des organisations les amènent aux portes de *"l'expérience triomphante du métier"*³⁶.

L'investissement dans le travail est totalement différent de celui que nous avons décrit précédemment et qui entraînait l'employé à s'investir dans des signes ; ceux-ci n'étant pas reliés à l'objet de travail, le dynamisme engendré coupait l'employé de son travail. Le plaisir au travail que manifestent les deuxièmes discours sont en prise sur le réel : l'idée que les employés se font de leur objet de travail correspondant à celle de leur hiérarchie, leur investissement peut donner lieu à un réinvestissement de leur dynamisme fructueux par rapport à la tâche. Alors que, pour les premiers l'investissement au travail peut entraîner des dysfonctionnements car il les éloigne de ce qui constitue l'objet de travail institutionnellement reconnu, pour les seconds il permet une connaissance de cet objet de plus en plus solide et établie. Cette connaissance, qui fonde la jouissance, étant reconnue par l'environnement, elle peut engendrer une volonté de progression.

3.1.2. La recherche d'une stabilité dynamique

Parallèlement à l'apparition de cette logique du plaisir, on voit surgir une dynamique du travail qui mêle le souci de stabilité et celui de progression. Le discours de la stabilité change.

Dans les organisations taylorisées le refus de mobilité renvoie essentiellement à la volonté de conserver un environnement, et particulièrement des collègues, rassurants car familiers. Il est largement défensif face à un inconnu qui peut être menaçant, aussi bien concernant la sphère du travail que l'équilibre de vie. A l'inverse, le souci - ou seulement l'envie - de mobilité, lorsqu'ils existent, sont souvent associés à un ennui dans le travail et au désir de trouver quelque chose "d'intéressant". C'est le cas à F2 où, dans les divisions dans lesquelles le travail est jugé peu intéressant, l'attachement des employés au service est faible et le désir d'effectuer une mobilité au sein des autres services présent chez environ la moitié des personnes rencontrées.

³⁶Sainsaulieu, in Coutrot, Dubar.- op. cit. p. 335

Lorsque la relation à l'objet de travail change, la projection dans l'avenir se transforme et on constate, chez les employés, le double souci d'évoluer en connaissances et de se stabiliser dans le domaine technique auquel correspond l'objet de travail. La demande de stabilité n'est plus alors présentée comme une protection - se prémunir contre - mais comme une arme permettant la progression. L'un des attraits du travail, dans ces organisations, provient de ce qu'il *"change tout le temps"*. La dimension de transformation permanente est présente et valorisée. Ce peut être parce que la vie elle-même, qui évolue, oblige à des réajustements permanents, à une remise à jour perpétuelle des connaissances. C'est ainsi le cas dans l'assurance où l'un des attraits, c'est que *"l'assurance, c'est la vie"* comme le disait une employée qui comprenait fort bien, même si c'était de manière peu formalisée, que les termes de l'équation sur laquelle reposait le contrat fondateur de l'acte d'assurance se modifiaient en permanence du fait des évolutions sociales. Son travail lui apparaissait comme une sorte d'observatoire social, ce qui était une des sources de sa satisfaction. De même à F2, dans la division traitant l'immatriculation des entreprises - division dans laquelle ne s'exprime qu'une seule "envie" de mobilité - les employés sont attachés à leur équipe parce que les changements permanents donnent l'occasion de remettre sans cesse en cause les pratiques. Les réajustements permanents sont présentés comme une forme d'auto-formation qui permet d'éviter que la routine ne s'installe.

Mais plus fondamentalement, avec le dévoilement de l'objet de travail apparaît la possibilité de progresser en compréhension de ce qui se joue dans le travail. Comme le disait une employée de F2 : *"plus on travaille, plus on se pose de questions. Les choses qui nous paraissaient simples, maintenant nous paraissent difficiles"*. Dès que les règles ne sont plus considérées comme des absolus, on perçoit que leur application est beaucoup moins simple qu'il n'y paraît à première vue. Loin de voir dans la réflexion sur les règles un empêchement à la pensée - ce qui était le cas dans les organisations taylorisées -, les employés voient, dans la multiplication des cas traités, une occasion de réfléchir sur la règle qu'ils appliquent, et empiriquement, de trouver les raisons de son existence et de délimiter son domaine d'application. Dans ce cas la stabilité permet d'accéder à la maîtrise technique.

Une troisième possibilité d'évolution est, celle là, plus liée à un espoir de transformation du poste et met en jeu la question de la reconnaissance. Les

employés sentent que, en raison des transformations qui affectent les services - dans leur organisation interne ou dans le cadre de restructurations de l'entreprise -, leur poste a des chances de se transformer avec un élargissement de leurs fonctions et, de ce fait, un intérêt croissant de leur travail. Ainsi, dans le service titres de la banque B2, l'équipe ayant en charge la fonction technique, considérée comme le noyau central d'activité, voit sa configuration évoluer de façon permanente par adjonction progressive de l'ensemble des fonctions au service et l'intégration de toutes les tâches. Les discours des employés montrent combien cet extension des fonctions du service est valorisée car elle laisse espérer, en parallèle, une évolution du poste. A F1 de même, les employés espèrent faire progresser leurs postes en ayant accès à des dossiers plus complexes. En outre certains, les plus sensibles au discours de la compétence, manifestent un intérêt puissant à voir le service se développer et prendre des fonctions autrefois dévolues à d'autres - conseil juridique aux salariés par exemple -. Ils tentent de faire des suggestions dans ce sens qui leur permettraient d'envisager une évolution sans mobilité, la progression du service étant le gage de leur propre progression. Alors pourtant qu'ils ne sont appliqués qu'aux cadres et aux animateurs, les contrats d'objectifs jouent pour eux, un rôle d'appel. La notion de "contrat" est alors prise au sérieux par le salarié qui attend un retour de son investissement.

En écho avec le flou introduit par les nouvelles formes d'organisation dans les espaces de travail, on voit donc s'inverser le discours de la stabilité. Comme on le sait³⁷, l'informatique intégrée engendre la déstabilisation : les savoirs sont mouvants et doivent être réinventés, les systèmes organisationnels sont flous et plus faiblement formalisés. De ce fait, la stabilité au sein de ce système flou apparaît, non pas comme de l'immobilisme, mais comme une voie possible d'évolution. Le souci de s'ancrer dans le service correspond moins à une conception statique du travail mais au contraire à un dynamisme, il ne s'agit plus de retrait, mais d'engagement. Nombreux sont les employés à dire qu'ils aspirent à rester dans le service "*maintenant*". Les souhaits qu'ils expriment ce faisant sont liés au désir promotionnel et au besoin de reconnaissance, mais ce n'est pas la préoccupation majeure. L'intérêt pour le travail, libéré par les nouvelles

³⁷ Fischer. - Mutations technologiques et jeu organisationnel, in Larocque et al.- *Technologies nouvelles et aspects psychologiques*.- Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 95.

organisations, est certainement plus présent lorsqu'ils expriment de telles attentes.

3.1.3. Une logique de professionnalisation ?

Au travers de la logique de la compétence se mettent en place des modes de gestion de la main d'oeuvre et de relation entre l'homme et le poste dans lesquels les savoirs et les connaissances techniques sont absents. La vision des employés en ce domaine est fort différente de celle à laquelle ils sont incités par les actions qui se réfèrent à cette logique, puisque, mis à part une minorité de personnes que nous qualifierons plus loin "d'investis dans la carrière", la majorité de ceux dont le dynamisme est activé par les transformations de l'organisation³⁸ marque sa préférence pour l'approfondissement des savoirs techniques, dans une perspective que nous nommerons de "professionnalisation".

Certes, d'autres contraintes pèsent sur les employés et les amènent à transiger avec leur souhait, parfois même à l'occulter : la relation à l'objet de travail et à la tâche n'est qu'une dimension parmi d'autres dans la relation du salarié à son travail et à son avenir. Cependant, si l'on additionne ce que les employés disent de leur satisfaction actuelle dans le travail, de leurs demandes de formation et de leurs souhaits d'avenir - ou de leurs regrets tant leurs désirs sont largement dominés par le poids des contraintes -, on voit se dessiner le mode de relation à leur poste et à leur évolution professionnelle qu'ils aimeraient privilégier.

L'objet de travail devenant accessible, le perfectionnement empirique devient possible et nécessaire. Les tâches et les situations que les employés doivent traiter leur donnent aujourd'hui l'occasion d'élaborer une représentation du processus contractuel dans l'assurance, des systèmes qu'ils pilotent dans la banque. Dans les nouvelles organisations, ils sont incités à prendre en compte cette représentation pour fonder leur action. En cela se manifeste la rupture avec l'organisation taylorienne, les connaissances qu'ils possèdent ne doivent plus être appliquées mécaniquement mais doivent être mises en relation avec une situation dans laquelle leur application ne va pas de soi. De plus en plus, dans le

³⁸ Nous verrons qu'une petite part de nos interviewés, malgré les transformations, ne ressent qu'un faible dynamisme.

travail des employés, s'exerce réellement une compétence ayant la double caractéristique proposée par Hillau³⁹ : un caractère d'actualité et un caractère structurant.

Pour les employés, l'espace de la progression professionnelle s'inscrit ainsi entre la mouvance et l'imprévisibilité des situations dont ils sont responsables - qui ne se répètent plus à l'identique, ce qui donne donc une composante exploratoire à leur action -, et la permanence dans le poste ou dans un poste proche, qui permet de trouver, dans l'expérience, les références donnant sens à ces situations. La stabilité dans le poste apparaît alors comme le moyen privilégié d'élaborer peu à peu le cadre structurant de l'action. Une suite d'essais, de confrontations avec des cas similaires permet de moduler l'application d'une même règle à des situations différentes ; le suivi d'un dossier éclaire les conséquences d'une décision prise antérieurement. Aux yeux des employés, l'essentiel de ce qui fait leur compétence s'acquiert ainsi empiriquement par l'exercice d'un travail qui, en lui-même, est devenu formateur. Dans le cas des deux professions de la banque et de l'assurance, la perception des employés concorde avec celle de l'encadrement. Celui-ci note souvent qu'il est impossible de définir une théorie susceptible de fournir aux employés un cadre organisateur de leur action, ce qui fixe les limites à l'action formatrice : *"on forme aux actes, la logique ne s'acquiert que peu à peu"* disent ils. Comme le note Malglaive⁴⁰, dans ces deux professions, l'intégration de l'ensemble des connaissances qui participent de "l'expérience", l'absence d'explicitation formalisée entraînent une difficile transmission des savoirs, c'est la fréquentation assidue des situations, le guidage des anciens qui permettent *"d'apprendre "comment faire" en faisant, sans que jamais les ressorts mêmes de l'action, les opérations mentales qui l'organisent ne soient dévoilés en totalité"*.

Ce souci de professionnalisation se traduit par exemple dans les références régulières des employés à la "qualité" de leur travail : faire un travail de qualité, c'est être un bon professionnel⁴¹. De ce fait, la qualité est un thème de revendication car elle met en jeu l'image qu'ils se font d'eux mêmes, les

³⁹ Hillau.- op. cit.

⁴⁰Dugué, Malglaive.- op. cit. p. 237.

⁴¹ Pitrou et Guelaud notent de même, que les employés des PTT et de la banque réagissent vivement lorsqu'on évoque la "dégradation" des services qui, selon eux, est due au manque d'effectif empêchant de bien faire le travail. *"Plus que d'un esprit de corps, il s'agit d'une revendication d'identité"*, disent elles. Pitrou, Guelaud.- op. cit. p. 345.

obstacles à la qualité du travail étant ressenties comme des entraves à la constitution d'une image valorisée de soi. Mais c'est aussi une interrogation : la difficulté qu'éprouvent les sociétés à fixer des modes de contrôle de la qualité est éprouvée, à l'identique, par les employés. S'ils ne se risquent pas - ce qui leur est souvent reproché - c'est aussi parce qu'ils ne savent pas définir le travail de qualité et donc l'action permettant de l'obtenir⁴². Lorsqu'ils regrettent l'absence des contrôle qualité, lorsque, dans les cas rares où ils existent, ils se félicitent de savoir qu'ils ont agi de façon satisfaisante se jouent à la fois la reconnaissance sociale et la réassurance professionnelle. Le discours de la qualité chez les employés est associé à la volonté de s'améliorer, de progresser professionnellement et donc aux demandes de formation.

En analysant les besoins de formation exprimés dans les entretiens, on peut voir se dessiner un espace du poste différents selon les employés. Si l'on excepte les demandes d'informations sur les logiciels - dont la fréquence traduit essentiellement l'inadaptation des procédures d'introduction informatique - on voit deux cercles de besoins de formation qui correspondent à deux perceptions différentes du contenu de l'activité. Le premier est restreint au domaine technique - connaître les produits, leurs règles de production et d'application -, ce sont des demandes enfermées dans l'espace de la relation entre le client et le produit. Le second, qui n'est évoqué que par les employés déjà aguerris, concerne l'insertion du produit dans l'ensemble plus vaste qui l'a créé et lui donne signification : on demande alors à connaître le droit des sociétés, l'histoire du droit, les processus monétaires, la psychologie des clients, l'insertion de la société dans l'espace européen. Par exemple, dans l'assurance, à ce dernier stade la politique de l'entreprise fait partie du cadre structurant l'action et fait donc l'objet de demandes d'information des employés expérimentés, ce qui n'est pas le cas des débutants dans la fonction. L'existence de ces deux cercles de demandes - émanant parfois, dans la même équipe, de personnes considérées comme ayant des postes similaires - traduit l'existence de ce cheminement intellectuel qui amène une transformation progressive du cadre structurant l'action.

⁴² Un cadre d'assurance notait ainsi que, poussés à proposer une solution pour les cas hors normes, les employés émettaient plusieurs propositions entre lesquelles ils n'arrivaient pas à choisir.

En somme c'est à la conception de la qualification correspondant aux organisations de type fayolien que l'on peut référer la demande de stabilité exprimée par les employés, qui est en fait une demande de professionnalisation. Dans leur esprit, c'est par l'évolution professionnelle et le parcours formateur - celui ci pouvant s'exercer au sein du même poste - que s'acquiert la qualification. La symbiose existant entre formation sur le tas et exercice professionnel permet d'espérer, à partir de ce cheminement, un approfondissement de la technicité et une reconnaissance en terme de classification. Cette dernière aspiration - sans doute renforcée par la crainte concernant l'emploi - existe, sans que le souci de faire carrière soit cependant puissant chez la majorité des personnes interviewées. L'attitude face à la classification et la revendication de reclassement, lorsqu'elle s'exprime, traduit plutôt le souci de s'ancrer dans l'activité et de maîtriser le cheminement professionnel. Ainsi à F1, l'importance que prend cette question dans les discours des employés traduit l'opposition entre leur vision de la professionnalisation et l'incitation au "professionnalisme" portée par les nouvelles filières professionnelles.

La majorité des employés que nous étudions sont des femmes. Nous avons fait le choix de ne pas en tenir compte dans nos analyses, cependant si l'on veut comprendre l'attitude par rapport à la carrière et à la promotion, il est indispensable de le mentionner. Chez les employés, les carrières des femmes et des hommes sont bien différentes. Ainsi Chenu⁴³ montre que, pour ces derniers, la condition d'employé est plus transitoire que pour les femmes et donne lieu plus facilement à une mobilité ascendante puisqu'ils ont deux fois plus de chance que les femmes de devenir cadres. De même, la recension de Hirata et Rogerat⁴⁴ sur l'impact de la micro-électronique dans la travail de bureau montre que seul un petit nombre de femmes profite des transformations pour gravir de nouveaux échelons hiérarchiques, alors que le gros de la troupe des femmes reste au bas de l'échelle.

Comme le montre Laufer⁴⁵, les différences de carrière entre hommes et femmes sont évidentes et reconnues par tous, dans le tertiaire comme dans l'industrie, mais elles sont présentées comme relevant soit de l'ordre de la technique - les contraintes de postes - soit de l'ordre de la nature de la

⁴³Chenu.- op. cit. p. 151.

⁴⁴ Hirata, Rogerat.- Technologie, travail, qualification et division sexuelle du travail.- *Revue française de sociologie*, 1/88, 1988, pp. 171-192.

⁴⁵ Laufer, in *Le sexe du travail*.- Presses de l'Université de Grenoble, 1984, p. 85.

femme - la motivation -. Nous avons nous-mêmes bien souvent entendu avancer cette dernière remarque - par l'encadrement mais aussi par les intéressées elles-mêmes - dès lors qu'on abordait les questions de carrière. F Battagliola⁴⁶, à propos des employées de la Sécurité Sociale, éclaire les déterminants sociaux de cette attitude de retrait qui explique largement la stagnation des femmes. Elle montre que le contexte des choix professionnels est différent pour l'orientation des garçons et des filles : des pères aux fils ce qui est déterminant c'est la visée d'ascension sociale ou, du moins, le maintien du statut, des mères aux filles c'est la recherche d'un emploi permettant la continuité de l'activité professionnelle. De ce fait alors que pour les hommes être employé correspond à "*la porte ouverte à une possible carrière promotionnelle*", pour les femmes c'est l'emploi féminin qui donne de l'attrait, la carrière n'étant pas valorisée.

Toujours dans *Le sexe du travail*, Devreux montre comment la parentalité agit en sens inverse pour les hommes et les femmes : les hommes voient se renforcer leur vision de leur droit à la carrière alors que, pour les femmes, la naissance de l'enfant déstabilise l'activité professionnelle mais aussi, plus largement, la vision du rôle professionnel. Cette déstabilisation prend des formes particulières pour les employées qui sont, dans la population féminine, le groupe connaissant la plus grande continuité d'activité. Les femmes employées, du moins pendant la période d'enfant, auraient ainsi un investissement au travail réduit, la sortie temporaire d'activité étant pour elles, un risque rarement effectif, mais ressenti comme toujours possible. Cela pourrait expliquer leur position de retrait qui favorise les hommes : le moindre investissement des femmes dans le travail, qui correspond à un plus fort investissement dans la famille, laisserait le champ libre aux hommes, ce qui creuserait les écarts.

Cependant le retrait par rapport à la carrière - correspondant au souci de protéger leur vie extérieure au travail - qui caractérise les femmes employées ne signifie pas un désintérêt pour la tâche. Comme le montre Sainsaulieu⁴⁷, l'attitude des femmes s'infléchit avec les réorganisations. Leur satisfaction au travail augmente dans les services réorganisés où - alors que dans les organisations antérieures elles étaient reléguées aux postes subalternes - elles ont accès à des tâches plus complexes et comparables à

⁴⁶ Battagliola, in *Le sexe du travail*. pp. 63-65.

⁴⁷ Sainsaulieu.- op. cit. pp. 162-168.

celles des hommes. On peut penser que le mode de progression professionnelle envisageable avec la transformation des organisations est propre à répondre aux exigences et aux contraintes particulières aux femmes en matière d'investissement au travail. Il ne s'agit pas d'une carrière pouvant donner lieu à des évolutions non maîtrisées mais d'un élargissement progressif avec enracinement dans l'activité et, on peut l'espérer, dans le lieu de travail. La professionnalisation dans le poste entrevue par beaucoup ne requiert pas un investissement et des sacrifices incompatibles avec un "emploi féminin", mais un approfondissement continu qu'on peut croire conciliable avec les exigences de la vie familiale.

Or, alors que l'adaptation des employés aux formes d'organisation dans lesquelles ils sont dorénavant inscrits renforce leur souhait de stabilité, leur espoir de professionnalisation se heurte aux injonctions et aux menaces concernant la mobilité qui se développent en parallèle.

3.2. Le dynamisme assassiné

Dans le même temps qu'ils découvrent la satisfaction au travail et la possibilité de progression portées par ces nouvelles organisations, les employés se heurtent à des obstacles qui leur interdisent ce à quoi ils aspirent. Ils vivent à la fois le dynamisme porté par les situations de travail - dynamisme conforté par le discours de la compétence qui se répand parallèlement - et l'interdiction de mettre ce dynamisme en oeuvre. Le malaise qui s'exprime dans les services trouve son origine dans cette contradiction essentielle. A partir des stratégies qu'ils mettent alors en oeuvre, nous tenterons de comprendre comment les employés vivent la contradiction entre leur désir - que nous venons de qualifier de désir de professionnalisation - et l'impossibilité où ils se trouvent de le réaliser.

3.2.1. Contrôle et dé-responsabilisation

On peut constater qu'autour du contrôle se noue l'essentiel des tensions signalées au sein des équipes : contradictions entre les consignes émanant de directions différentes, oppositions avec les hiérarchiques - qu'ils se manifestent par des antagonismes sournois ou par des conflits ouverts -, tiraillements entre collègues. Les sentiments les plus fréquemment évoqués par les employés, dès qu'on examine la question du contrôle du travail et de

sa relation avec l'activité, sont la frustration et l'anxiété, sentiments qui nous paraissent représenter la version intériorisée des tensions qui s'expriment objectivement dans les conflits ouverts ou latents. Nous avons évoqué dans notre seconde partie comment, par le biais du contrôle, se manifeste la pérennité de la domination qui s'exerce sur les employés et qui les maintient dans un rôle d'exécution : le contrôle, lorsqu'il s'effectue par le respect des procédures ou par la quantité, est ressenti par les employés comme une contradiction avec les possibilités, offertes par l'organisation, d'accéder à un travail professionnalisant.

Il faut noter que, dans les quatre entreprises que nous étudions ici, aucune des pratiques de contrôle qualité - à posteriori et incluant une dimension formatrice - que nous avons évoquées plus haut n'était appliquée. Dans deux sociétés elles avaient été annoncées mais, après un ou deux sondages, les agents de maîtrise avaient cessé de les effectuer, ce que regrettaient les employés.

Lorsqu'ils le peuvent, et c'est particulièrement le cas dans les entreprises publiques, les employés refusent le contrôle et les incursions de la hiérarchie dans ce que, aux dires de celle-ci, ils considèrent comme "*leur jardin secret*". Ainsi à F1 et F2, d'après les responsables, les employés fuient le contrôle, protègent leur espace de liberté, refusent de fournir des indications sur leur activité. Dans le secret des interviews, les employés ne nient pas ces pratiques mais, paradoxalement, se plaignent également du manque de contrôle.

Le cas du service J à F1 fournit les clés permettant de comprendre l'affrontement qui se vit autour du contrôle, et dont les positions ambiguës des employés sont le reflet. Marqués par les souvenirs épouvantés qu'ils ont gardé des formes tatillonnes du contrôle antérieur - "*c'était l'enfer*" dit une employée, en évoquant la paralysie à laquelle aboutissait la multiplication des contrôles à priori qui bridait toute initiative - et s'appuyant sur l'esprit de la réforme qui vise à responsabiliser les "*acteurs*", ils refusent fermement d'être contrôlés. Dans les faits, il semble cependant qu'ils le soient, les hiérarchiques s'efforçant sournoisement de contourner les pratiques de fuite auxquelles ils sont confrontés⁴⁸. Mais comme ces

⁴⁸ Ainsi une animatrice disait mener discrètement des "revues de case", ce qui lui permettait, au passage, de jeter un coup d'oeil sur les dossiers. Elle essayait ainsi de se faire une idée de la

vérifications ne sont aucunement perçues par les employés, qui ne sont informés du contrôle qu'en cas de contestation de leur décision - ce qui semble s'être rarement présenté -, dans leur esprit le contrôle n'est plus assuré⁴⁹.

Or même s'ils le refusent, sa disparition provoque un malaise sourd qui est l'une des sources de la mauvaise ambiance qui règne dans le service. En effet, les salariés veulent être contrôlés pour deux raisons. Ils souhaitent d'abord obtenir les éléments leur permettant de construire leur action en se référant à un cadre précis et structurant : c'est une réassurance technique face au bien fondé de leur choix qu'ils recherchent alors. Les moins qualifiés, ceux qui découvrent l'activité d'assurance, se sentent particulièrement démunis, leur seul secours provenant du collègue partageant leur bureau. Pour eux, la fierté de "bien faire son travail" est rongée par l'inquiétude de se lancer sans protection dans des activités nouvelles. D'autre part, avec le contrôle, disparaît la possibilité d'être reconnu par les hiérarchiques et donc par l'entreprise, reconnaissance qui légitime l'action et représente une part de sa récompense. Cette perte est d'autant plus difficile à vivre que les transformations fortes de l'organisation entraînent la nécessité de reconstruire une image du comportement attendu et valorisé, les repères antérieurs disparaissant⁵⁰.

L'affrontement entre le rôle d'imposition sociale et de punition dévolu au contrôle - qui marque suffisamment les représentations des employés pour les amener à refuser de rendre compte - et son rôle d'expertise technique - dont, au contraire, la disparition les insécurise - place les employés en porte à faux. Pour défendre ce qu'ils perçoivent comme une attaque toujours possible de la toute nouvelle zone d'autonomie qui leur a été attribuée - et qui est la source d'un plaisir nouveau dans le travail - il se privent de

manière dont étaient traitées les affaires en cours, dont elle se sentait responsable, alors même qu'elle n'avait plus de pouvoir de contrôle.

⁴⁹ Sur ce point une analyse plus fine nous aurait été nécessaire pour établir les faits. Le livret de présentation de la nouvelle organisation paraît propre à engendrer le doute puisqu'il énonce prudemment : "*c'est l'équipe ou l'un de ses membres ou le chef de groupement qui fait surgir les erreurs éventuellement commises*". La seule certitude que nous puissions établir est la forte opposition des points de vue à ce sujet.

⁵⁰ Pour les employés bien qualifiés, avec la suppression du contrôle l'occasion de se faire reconnaître disparaît, et cela au moment où la nouvelle organisation peut représenter pour eux une perte de légitimité. Ils réagissent en recherchant le contrôle, les chefs de service voyant avec surprise se multiplier, de leur part, les demandes d'accord et de supervision sur des dossiers qui leur paraissent peu complexes.

l'élément rassurant et légitimant que représente le contrôle, auquel ils aspirent pour cette raison.

Le développement de la fonction "animation" dans les entreprises montre que les responsables ont la volonté de séparer les deux fonctions - imposition et expertise - auxquelles répond le contrôle. La résistance forte des employés de F1 indique leur absence de confiance dans la réalité de cette séparation : ils préfèrent, pour l'instant, l'insécurité du vide à la crainte de voir l'ordre ancien se remettre en place, pour peu qu'ils offrent aux animateurs l'occasion d'exercer un pouvoir sur eux, même s'il n'est que pouvoir d'expertise. Ils sont d'ailleurs confortés dans cette position par le fait que les animateurs, en théorie privés de pouvoir hiérarchique, exercent cependant celui-ci dans des domaines qui leur paraissent importants, en particulier l'évaluation des personnes.

De manière plus générale, dans les quatre entreprises étudiées, il nous apparaît que la tension entre les deux fonctions du contrôle est en train d'être déviée et qu'un autre type d'affrontement se développe. La domination s'exprime dorénavant dans la mise en place de contrôles de quantité, intégrés aux systèmes informatiques, qui viennent doubler et parfois contredire l'action des animateurs. Alors que la fonction d'animateur est le signe que l'employé accède à un rôle technique et doit être conseillé pour exercer celui-ci au mieux, les contrôles quantité le repoussent vers des fonctions d'exécution. On assiste alors à une opposition entre la logique par le contrôle quantité - développée par la mise en place des logiciels -, qui considère tous les actes comme équivalents, et la logique de qualité - revendiquée par les employés -, qui suppose de prendre en compte les exigences impliquées par le rôle de gestion de l'exception. L'opposition entre ces deux logiques remplace alors le conflit sur la zone d'autonomie dont les tensions perceptibles à F1 étaient une manifestation. Nous analyserons deux exemples d'oppositions de ce type. Dans le premier l'opposition se vit au sein d'un collectif de travail, celui-ci fait bloc face à ce qu'il perçoit comme une menace, ce qui entraîne un conflit ouvert avec la hiérarchie. Dans l'autre, les pressions quantitatives étant individualisées, l'opposition entre les deux logiques est intériorisée et entraîne un déchirement des employés et une anxiété au travail.

Nous avons vu combien, à F2, la logique du contrôle quantitatif est forte et empêche toute innovation. Les employés, dès qu'ils se sentent du pouvoir

sur la qualité du fichier, sont fortement attachés à tout ce qui peut contribuer à son amélioration et, dans leurs discours, appellent à une prise en compte des exigences de la logique de la qualité. Les procédures de contrôle purement quantitatif, la pression sur la charge de travail apparaissent, à leurs yeux, comme autant d'entrave à la satisfaction d'effectuer un travail de qualité, puisque celui-ci exige du temps pour effectuer les recherches et compléments d'enquête, pour se documenter et se tenir au courant des évolutions de l'environnement. La contradiction entre ces deux logiques, qui apparaissent antinomiques à tous les employés et à certains membres de l'encadrement, s'exprime de façon aigüe dans la division Sirene. Les tensions y sont exacerbées, en raison du sous effectif chronique qui engendre une pression sur la quantité, mais aussi en raison des actions de mobilisation de la compétence évoquées précédemment qui mettent l'accent sur la qualité tout en attaquant les collectifs, perçus par les employés comme la source de la compétence. Les employés font état d'une *"frustration au travail"* - le terme revient dans tous les entretiens sans exception, et parfois à plusieurs reprises -, tenant au fait que les contraintes quantitatives privent du plaisir de faire un travail de qualité. Comme le dit une employée *"on demande plus de qualité mais la qualité demande plus de temps et on en a moins parce qu'on a plus de travail. C'est là où ça ne va pas"*. Le désir de faire bien le travail, la possibilité, en le faisant bien, d'accroître ses connaissances et ses capacités, loin d'être valorisés sont interdits par l'entreprise qui, en parallèle, tient le discours de la qualité.

Même si, nous l'avons vu, l'entreprise propose un moyen de résoudre cette tension en imposant un traitement sélectif des cas, le manque d'accompagnement annule les effets de cette mesure qui apparaît comme une brimade. Dans la contradiction entre la logique quantitative portée par le contrôle et les incitations portées par les discours accompagnant l'action participative, les employés voient une preuve de la duplicité de l'institution qui les ramène au rang d'exécutants jugés à la quantité de travail fourni, alors qu'elle les pousse à se responsabiliser dans la qualité. Cette méfiance est encore accrue par les progrès informatiques qui devraient entraîner prochainement un contrôle individuel du nombre de cas traités. La frustration est donc forte mais elle est tempérée par l'existence de collectifs de travail, qui permettent aux employés de tenter de résister aux exigences, à leur avis grandissantes, de la logique quantitative et de protéger, à la fois,

leurs conditions de travail et la qualité de celui-ci⁵¹. Loin d'intérioriser les exigences contradictoires, ils les dénoncent, en même temps qu'ils dénoncent plus largement les contradictions entre les discours et les pratiques de l'entreprise : le Projet de Service Public est ainsi l'objet d'un discours méfiant et méprisant sur le thème de l'hypocrisie.

A B5 au contraire, la contradiction entre les deux logiques est vécue individuellement : les guichetiers, dont l'essentiel de la fonction est de se consacrer aux tâches d'accueil de la clientèle et aux actes routiniers qu'elles entraînent, sont jugés sur le nombre d'actes effectués. Mais ils doivent également prendre en charge la fonction commerciale : comme les autres salariés ils sont astreints à des objectifs quantifiés - c'est à dire à l'obligation de vendre annuellement un certain nombre de produits -. Ils sont soucieux de prendre pleinement en charge la fonction commerciale, qui leur paraît plus intéressante et plus valorisante que l'activité de guichet, considérée généralement comme de "*l'abattage*". Mais le développement de l'activité commerciale vient en contradiction avec l'objectif de multiplier les actes de guichet, et donc de servir chaque client le plus vite possible. C'est, en effet, d'un accueil personnalisé - qui demande du temps et une attention particulière pour chacun -, que peut dépendre l'amorce d'une action commerciale.

Cette tension entre les deux logiques est vécue de façon exacerbée, d'abord en raison du contexte de l'emploi et de la peur de l'exclusion, très forte dans cette banque : les guichetiers sont tous conscients du fait que leur éviction de la fonction commerciale les marginalise et les fragilise. Mais la dramatisation de la tension entre les logiques provient aussi du fait qu'elle se vit dans la concurrence : les objectifs commerciaux sont fixés à l'individu et non pas à l'équipe. Or, pour mener à bien un acte commercial, l'employé est dépendant de ses collègues, parce qu'il doit trouver un remplaçant au guichet et aussi parce qu'il doit obtenir un accès aux rares ordinateurs permettant l'usage des logiciels indispensables au conseil commercial. Tout cela place les guichetiers dans une situation de rivalité entre eux ou avec les conseillers. Nous voyons là l'une des sources de l'anxiété très forte chez les employés qui se sentent toujours "*coupables*" sans savoir précisément

⁵¹ Il nous apparaît que c'est la qualité du travail qui est en jeu ici beaucoup plus que la charge de travail. En effet la notion de charge de travail n'apparaît que pour autant que la qualité de travail est en jeu. La question "*est ce que vous avez trop de travail ?*" reçoit une réponse négative chez quasiment tous les employés.

quelle est leur faute. L'anxiété est d'autant plus forte que la séparation des fonctions, donc des logiques, est formalisée dans l'agence et donc que l'impossibilité de mener à bien les deux objectifs est manifeste (du moins aux yeux de l'enquêteur). L'incapacité où ils se trouvent de répondre aux exigences contradictoires portées par ces deux logiques, le manque d'appui d'un groupe uni permettant de prendre conscience des contradictions et de tenter de s'y opposer, les mettent dans une situation intérieure de détresse. La peur et le sentiment de culpabilité les entraînent lentement vers l'exclusion, puisqu'ils n'osent plus demander conseil ou collaboration aux autres⁵², par lesquels ils se sentent, au mieux ignorés, et au pire persécutés.

Les situations conflictuelles dont nous venons de rendre compte, que le conflit soit intériorisé ou exprimé, traduisent, pensons nous, une opposition entre la pratique professionnelle que voudraient développer les employés et les pratiques de contrôle qui, potentiellement ou effectivement, vont à l'encontre de leurs souhaits. Comme l'indique P. Rolle⁵³, l'autorité dans l'entreprise est opposée à la qualification, chaque recul du contrôle équivalant à la reconnaissance d'une compétence. Même si l'on réduit la compétence à son acception la plus limitée, (c'est à dire si l'on ne prend pas en compte la question de sa reconnaissance exprimée, par exemple, par la classification) et si l'on se préoccupe uniquement de la question des savoirs, le contrôle, lorsqu'il s'exerce par le respect de la procédure ou par la seule prise en compte de la quantité, met à mal la compétence. Il perturbe en effet la possibilité qu'ont les employés d'avoir un contact, non plus seulement avec des procédures dénuées de sens, mais avec un objet de travail dont ils sont responsables. Il annule les efforts qu'ils engagent pour penser autrement la qualité. Mais, de manière plus symbolique, le contrôle et la manière dont il s'exerce signifient aux employés la place qu'ils occupent dans l'entreprise. C'est pour pouvoir continuer à se considérer comme des "acteurs", et non pas être traités de nouveau comme des "agents", que les employés de J refusent le contrôle des animateurs, c'est pour la même raison qu'ils manifestent une hostilité de principe aux risques de contrôle

⁵² Un exemple parmi d'autres : une erreur de caisse se traite "normalement" avec l'appui des autres guichetiers. Une partie de nos interviewés, qui déclarent avoir "*perdu pied*" au cours des dernières années, nous a indiqué ne plus oser signaler à leurs collègues l'erreur qu'ils s'efforcent de résoudre seuls et dans la panique. Or nous avons pu observer un soir, lors d'une recherche d'erreur de caisse mobilisant les quatre employés présents dans l'agence, à quel point cette recherche est facilitée par le travail collectif.

⁵³Rolle.- La participation des salariés et les obstacles qu'elle rencontre, in Bachet.- *Décider et agir dans le travail*.- CESTA, 1985, p. 74.

quantitatifs dont ils sont également menacés. C'est aussi parce qu'elle leur signifie l'exclusion de la fonction commerciale - la seule valorisée aujourd'hui dans l'entreprise - que les employés vivent mal l'obligation d'être jugés sur la seule quantité des actes effectués, et d'être transformés, selon leurs termes, en "*GAB humains*".

Les trois exemples précédents montrent la tension existant entre les tentatives des employés pour accéder à un travail dont le contenu soit signifiant pour eux et valorisé par l'entreprise, et les modes de contrôle du travail qui vont à l'encontre de ces tentatives ou sont soupçonnés de le faire. Notons que dans une seule société cette tension s'exprime par un conflit dont l'issue au moment de notre venue semblait être le renforcement du collectif. Dans les deux autres sociétés, le malaise, s'il est dit lors des entretiens, ne se traduit pas en opposition mais aboutit à un conflit interne qui ronge et détruit la compétence, plutôt qu'elle ne l'assied : à F1 les employés se privent de la réassurance technique à laquelle ils aspirent, à B5 les employés, paralysés par la crainte, disent travailler en dessous de leurs possibilités.

3.2.2. Absence de reconnaissance et perte des repères

Nous étudierons maintenant la manière dont les employés perçoivent la reconnaissance de leur activité par l'entreprise. Comme nous l'indiquons en première partie, la légitimation que, par divers canaux, il reçoit de l'entreprise, joue un rôle important dans la mobilisation de l'homme au travail. Au travers de l'interprétation des signes lui indiquant s'il est reconnu ou non, il construit l'image de la concordance entre ce qu'il fait et ce que l'entreprise valorise, ce qu'il est pour lui et ce qu'il est pour son employeur. Nous isolerons deux des voies par lesquelles les employés reçoivent des informations en ce domaine. Nous étudierons d'abord le rapport des employés à leur rémunération actuelle comme signifiant de la reconnaissance obtenue de leurs compétences. Nous analyserons ensuite leurs représentations de leurs perspectives d'avenir comme signifiant de leur espoir de voir légitimées par l'entreprise les stratégies professionnelles qu'ils mettent en place. Mais auparavant nous évoquerons le poids du contexte économique sur les représentations des employés.

• Le contexte de la peur

Etant donnée la situation de l'emploi, la question de la reconnaissance est marquée par la peur de l'exclusion et du chômage, particulièrement au moment de notre seconde enquête. La crainte peut prendre des formes diversifiées comme on le voit bien chez B5. Les employés du Siège disent leur peur de façon passive : ils se sentent menacés par une sorte de cataclysme, leur seul espoir provenant du développement commercial de la société, sur lequel ils ne se sentent pas de prise, ou du fait que le directeur, dont les positions sociales sont connues, reste en place. Au contraire, dans le réseau, la peur n'est pas indiquée de façon aussi nette, en revanche tous les employés manifestent une grande anxiété dans leur travail : ils ont le sentiment de ne pas faire ce qu'ils devraient, d'être toujours coupables. Leur anxiété, qui trouve sa source dans les tensions dont nous venons de rendre compte entre deux logiques opposées, s'alimente également à la peur des compressions de personnel. Parce qu'ils ont admis la nécessité du développement de la fonction commerciale pour assurer la survie de l'entreprise, le fait de ne pas parvenir à reprendre pied dans cette fonction est vécu comme une faute entraînant la menace sur leur emploi.

Dans les deux sociétés publiques la peur, quoique moins pesante est cependant présente⁵⁴ mais elle prend la forme particulière de la crainte de perdre le statut de la Fonction Publique. C'est ainsi que les deux actions de mobilisation de la compétence (décentralisation dans l'une, Projet de Service Public dans l'autre) sont liées, dans l'esprit de plusieurs employés, à la crainte de voir privatisée la société, comme si le discours de la mobilisation, qui s'appuie sur des termes et des pratiques venant de l'entreprise, devait obligatoirement aligner l'institution où ils travaillent sur le secteur privé.

La peur, surtout lorsqu'elle devient prégnante, a deux effets. Tout d'abord elle engendre la suspicion : toutes les annonces sont immédiatement réinterprétées comme une menace. Un plan de formation devient un plan social déguisé, un Projet de Service Public devient l'annonce d'une privatisation, une proposition de formation devient une annonce camouflée de mobilité géographique, une annonce de contrôle individualisé devient une menace d'exclusion. Tous les signes adressés par l'entreprise à ses salariés font l'objet d'une retraduction permanente visant à déterminer le degré de menace par rapport à l'emploi. Dans ce contexte,

⁵⁴A F2, si elle est inexistante en province, elle est très perceptible en Ile de France

l'existence ou l'absence de reconnaissance signifie, beaucoup plus fortement que la légitimation ou l'invalidation de l'action, la reconnaissance du droit à rester un salarié de l'entreprise ou le risque d'exclusion. La relation entre le travail fourni et la reconnaissance attendue est ainsi dramatisée par ce qui se joue de danger dans la non reconnaissance.

Par ailleurs, chez ceux qui ont le sentiment de conserver un pouvoir, même minime, sur leur vie professionnelle, les stratégies d'avenir s'annoncent beaucoup plus comme des stratégies de protection que comme des stratégies de progression, beaucoup plus comme une soumission que comme une négociation. Il s'agit, avant tout, de ne pas faire de choix qui puissent s'avérer dangereux, et de mettre en place des couvertures permettant d'assurer la survie au sein de l'entreprise. On assiste donc à une intériorisation des contraintes nécessaires au développement de l'entreprise. Les souhaits, désirs, volontés des employés disparaissent de leurs discours, masqués qu'ils sont par les efforts pour percevoir la stratégie de l'employeur et s'y adapter de la façon la plus adroite et moins dangereuse.

• **La rémunération et la classification : la reconnaissance refusée**

La relation entre transformation du travail et évolution de la classification est différente dans les quatre entreprises. F2 se caractérise par une stabilité de la classification qui va de pair avec l'absence de bouleversement de l'organisation du travail, les transformations de l'activité sont suffisamment progressives pour ne pas entraîner de tensions majeures entre contenu des postes et classification. A B5 une opération de refonte des classifications a prélué aux réformes d'organisation qui se mettent peu à peu en place dans les agences : la séparation des fonctions guichet et conseil clientèle venant concrétiser, dans le contenu des postes, la division effectuée de manière symbolique par la classification qui, à partir d'une population autrefois homogène quant à la dénomination, a distingué conseillers clientèle et assistants clientèle. Enfin, à A1 et F1, les transformations de l'organisation, qui ont entraîné une modification sensible du contenu des emplois, n'étaient pas assorties au moment de notre enquête d'une évolution des classifications. Cependant, dans les instances de direction de F1, une réflexion était en cours portant sur l'élaboration de filières professionnelles et sur la création de mesures d'adaptation permettant, tout en respectant les procédures promotionnelles en usage dans l'entreprise, de

prendre en compte les transformations et d'éviter les disparités trop fortes entre contenu de l'emploi et classification⁵⁵. On voit donc trois types de relations entre modification du contenu du travail et modification de la classification. Comment les employés vivent ils ces situations et quelle en est la retombée sur leur mobilisation au travail ?

A F2 où les transformations sont lentes mais les salaires très bas, l'appel à la mobilisation des compétences - qui vient renforcer les tensions ressenties sur la quantité du travail - provoque le sentiment que les termes de l'échange vont en se déséquilibrant, le fait de développer de nouvelles compétences n'étant accompagné d'aucune rétribution. Bien plus, on signale que, sur consigne du Ministère, la seule voie permettant de moduler le salaire a été supprimée alors que se mettaient en place les pratiques participatives. Cependant cette distorsion ne provoque pas d'effets négatifs dans la mesure où l'appel à la mobilisation se fait sur la base du volontariat. La résistance des collectifs aux pratiques participatives atténuée ce que le fait de s'y impliquer pourrait engendrer comme désir de reconnaissance et comme écart entre la perception du travail fourni et celle de la rétribution offerte en échange. Par ailleurs, les employés, qui se savent pris dans le carcan des règles promotionnelles de la Fonction Publique, ne relient que faiblement attente financière et demande de reconnaissance, les rares personnes qui se lancent dans une stratégie plus dynamique le font donc avec pour seul espoir celui d'accroître leur intérêt au travail, en n'en attendant aucune autre récompense que celle d'une satisfaction plus grande. On se trouve donc dans une situation d'équilibre où l'absence de contrepartie financière ne soulève pas de passion chez ceux qui fournissent une contribution plus importante, mais justifie le retrait de la majorité par rapport aux incitations à une implication plus grande dans le travail⁵⁶.

Dans les autres sociétés les décalages ressentis entre contenu du poste et rétribution provoquent des réactions violentes, fort différentes selon le mode de relation entre transformation du travail et évolution de la

⁵⁵ La procédure, en cours de négociation au moment de notre enquête, devait consister à faire passer un concours "sur mesure" aux personnes dont la classification et l'emploi étaient en discordance extrême.

⁵⁶ La situation est bien différente pour les contrôleurs qui voient leurs fonctions se transformer, puisque la hiérarchie leur demande de prendre en charge des fonctions d'encadrement dont ils avaient jusqu'alors tendance à se décharger. Obligés de s'impliquer dans des démarches participatives, dont ils déniaient par ailleurs la validité, ils s'indignent de l'absence de contrepartie financière.

classification, mais aboutissant, quoique par des voies opposées, au même résultat : la peur.

Lorsque les transformations de l'organisation précèdent celles de la classification, les employés ont très généralement le sentiment de "*se faire avoir*". Ce terme revient fréquemment dans les propos des employés confrontés à cette situation. S'il est déjà présent dans les termes des agents de F2, il est très violent dans les sociétés A1 et F1, et ce pour deux raisons. D'abord les employés ont vu leur travail se transformer en profondeur et mettent de forts espoirs dans la poursuite de cette évolution, en raison de la satisfaction qu'ils éprouvent à leur nouveau travail. La revalorisation de la classification est, pour eux, le signe que l'entreprise entérine la nouvelle division des tâches qui apparaît toujours susceptible d'être remise en cause. A l'exception d'une très faible minorité, qui n'attend pas d'autre rétribution que le plaisir du travail - la notion de jeu est importante dans leurs propos -, l'absence de rétribution est mal vécue et vient s'opposer au dynamisme qui pousse à prendre plus d'autonomie ou de responsabilité dans le travail. Comme le dit une employée de F1 : "*il faut dire je ne suis pas capable et on vous fout la paix, si on voit que vous avez des idées on ne vous rate pas*", le fait de ne pas "*être raté*" renvoyant ici à la possibilité de recevoir un dossier difficile. Or, nous l'avons vu plus haut, ce qui se joue autour de l'attribution des dossier fait que recevoir un dossier difficile peut être hautement recherché, ce qui est en particulier le cas de la personne citée ici. Le marché de dupe, le piège sont fréquemment évoqués par les employés qui décrivent leur tiraillement entre ce qui les pousse en avant - l'envie d'un travail à plus forte responsabilité, à contenu technique plus complexe - et ce qui les freine - l'impression d'être dupes -.

Cette impression de duperie ne recouvre pas seulement une insatisfaction d'ordre purement matériel. En fait l'absence de rétribution provoque le sentiment que personne ne sait rien du travail accompli - sentiment qui, pour F1 vient s'ajouter à l'absence ressentie de contrôle qui avait le même effet -. Or, du fait de la peur de l'exclusion, la reconnaissance de la compétence devient une urgence, non plus liée seulement à l'image de soi qu'en reçoit l'employé, mais à sa survie en tant que salarié. Les stratégies visant à faire reconnaître la compétence apparaissent ainsi des mesures préservatoires face à un avenir menaçant. Chez A1, ce petit groupe d'employés qui avaient profité du passage à la polyvalence pour revendiquer une formation le faisaient, non pas dans l'espoir d'acquérir des

savoirs - les échanges entre collègues apparaissant tout à fait suffisants à l'exercice du travail -, mais pour obliger l'entreprise à reconnaître ce qui leur apparaissait comme une qualification nouvelle. Ils espéraient ainsi pouvoir quitter le dangereux statut de "*petites mains*", celles ci, aux dires des responsables, n'ayant plus de place dans l'entreprise. Le fait de revendiquer une classification apparaissait un garde fou face à la peur du licenciement.

A l'inverse le fait de ne pas obtenir, par la revalorisation de la classification, la reconnaissance de la compétence développée dans une nouvelle organisation engendre la peur et, de ce fait la suspicion, comme en témoignent les propos d'une employée de F1, propos qui nous paraissent révélateurs du climat de crainte qui existe, même dans les entreprises publiques : "*Il y a beaucoup de gens qui sont motivés par le changement de valeurs, moi je suis plutôt pour, mais il y a un décalage entre ce qui est dit et ce qui est fait et ça, ça fait peur : on voit promu des gens qui ne devraient pas l'être selon les nouveaux discours, alors on a de l'inquiétude et de la suspicion : pourquoi font-ils ça ? ça fait peur parce que, si ce n'est pas la compétence et les efforts qui sont reconnus maintenant, un jour s'il y a à choisir entre les gens, comment est ce qu'ils vont le faire ? moi je n'ai rien contre le système comme dans le privé, c'est clair, on sait ce qu'on doit faire, il y a des délais et des réalisations à tenir et on est évalué là dessus. Mais ici il y a un décalage et ça fait peur*". L'absence de reconnaissance prend alors un poids menaçant : lorsque tout le discours de l'entreprise valorise les compétences, si on n'arrive pas à les faire reconnaître, comment espérer avoir un avenir dans l'entreprise ?

Le cas de B5 montre qu'une démarche inverse (puisque, dans ce cas, la réforme de la classification a précédé celle de l'organisation) aboutit, pour une part des salariés, au même résultat. Dans cette société, les salaires sont unanimement appréciés et considérés comme élevés, mais ils engendrent des sentiments partagés : une petite moitié des interviewés expriment la volonté de "*donner beaucoup*" à la société pour justifier leur salaire. Chez les autres, en revanche, le bon salaire est vécu comme une menace puisqu'il repose en partie sur l'ancienneté, qui est maintenant, disent-ils, dévalorisée dans l'entreprise. La valorisation ou la peur sont liées à l'espoir qu'ont, ou non, les employés de pouvoir résister au processus d'exclusion dans lequel ils se sentent confusément engagés et de voir leur classification réévaluée. A leurs yeux c'est le moment de la classification qui a enclenché ce processus

d'exclusion. La déclassification leur est apparue comme une délégitimation, dont ils ont ressenti l'humiliation alors même qu'elle n'avait pas d'incidence salariale dans l'immédiat. Les souvenirs sur ce moment sont rarement exprimés dans nos interviews, soit que les personnes disent ne plus se le rappeler, soit que la mémoire se soit avérée suffisamment douloureuse pour que nous nous soyons interdit de poursuivre l'entretien sur ce point⁵⁷. Cependant par recoupement on constate que tous ceux (plus de la moitié) qui déclarent avoir "*perdu pied*", situent ce moment à la date approximative à laquelle s'est déroulée la mise en place de la nouvelle classification. On peut dire que celle-ci, confortée ensuite, dans certaines caisses, par des choix d'organisation déqualifiants⁵⁸, a correspondu à une perte de la mobilisation pour ces employés. C'est parmi eux que se comptent ceux qui perçoivent leur haut salaire comme une menace. On voit donc dans l'entreprise une relation étroite entre étiquetage par la classification, perception de la valeur d'échange des compétences et mobilisation dans le travail.

• Les incertitudes de l'avenir

Nous avons vu que les entreprises tiennent actuellement le discours de la mobilité à leurs employés. Or, ce que ces derniers perçoivent, dans les incitations qui se dessinent derrière les discours, brouille leurs repères : au lieu de favoriser le réinvestissement des compétences et leur accumulation, les mobilités qui leur sont proposées ou dont on leur laisse entendre la nécessité, vont à l'encontre du dynamisme libéré par les nouvelles formes d'organisation.

Encore une fois, c'est à F2 que les tensions sont les moins fortes, mais elles existent cependant. Si l'on s'en tient à l'évolution de carrière, l'avenir semble peu différent du passé, les pratiques très dominées par le statut de la

⁵⁷ Nous avons pris le parti, au cours des entretiens, de n'aborder l'opération de classification que comme un moment de la reconstitution de carrière. Malgré nos précautions deux personnes étaient au bord des larmes en évoquant cette période. Un rapport établi par un cabinet de consultant montrait bien le choc moral qu'avait représenté cette opération pour la catégorie des assistants clientèle.

⁵⁸ Le sentiment de déqualification et l'impression de perdre pied ont été ressentis tout aussi fortement, que la caisse ait été ou non réorganisée avec une séparation des fonctions guichet et conseil. On peut penser que les hiérarchiques eux aussi ont intériorisé la délégitimation. Aux dires de certains employés, ils n'ont plus eu le droit, après la reclassification, de faire des opérations telles que les ouvertures de compte, qu'ils faisaient couramment auparavant mais qui n'étaient plus jugées de leur ressort.

Fonction Publique, verrouillant fortement les perspectives. A l'exception d'un petit nombre de personnes jeunes et à la recherche d'une mobilité géographique⁵⁹, la plupart des employés n'a pas de souhait de carrière - c'est à dire de demande promotionnelle - et polarise ses souhaits concernant l'avenir soit sur une stabilité dans le poste, lorsqu'il est considéré comme "intéressant" - c'est le cas de la quasi totalité des employés de la division Sirene - , soit sur le souhait de parvenir à un poste de ce type - environ la moitié des employés des autres divisions -. Or, sur ce plan les pratiques de délocalisation du travail dans lesquelles s'engage la société perturbent totalement les employés, qui disent être "*dans le néant*", "*dans le brouillard*", ne sachant pas sur quoi ni avec qui ils devront travailler dans l'avenir. C'est d'autant plus mal perçu que l'intérêt au travail est grand, les pratiques de mobilisation étant alors soupçonnées de servir à faire admettre la perte de l'intérêt au travail.

Dans les autres sociétés, la demande de carrière existe, à la fois parce que les procédures promotionnelles moins rigides laissent espérer des possibilités, et parce que les menaces qui pèsent sur l'emploi font de l'évolution promotionnelle - qui permet de sortir du groupe menacé - une nécessité protectrice. Dans les préoccupations concernant l'avenir s'entremêlent donc la relation à l'objet de travail (le poste proposé sera-t-il conforme au souhait et permettra-t-il un investissement dans le travail ?) et la relation à l'emploi (le poste à venir sera-t-il protecteur face au danger d'exclusion ?). Chez A1 et F1, les perspectives d'avenir apparaissent totalement brouillées, les personnes ne parvenant plus à se projeter dans l'avenir en raison des menaces qu'elles sentent peser sur les postes qu'elles occupent⁶⁰. Les stratégies s'appuyant sur une mobilisation des compétences - stratégies auxquelles les deux entreprises incitent les employés - apparaissent invalidées par les perspectives qu'offre l'avenir proche. Les efforts accomplis pour acquérir des compétences, et même les efforts pour les faire reconnaître qui, chez A1 par exemple, apparaissaient pourtant comme une stratégie protectrice, deviennent dérisoires face aux menaces qui s'adressent aux services. Ainsi les employés de A1 se sentent particulièrement insécurisés par le fait que l'annonce de la fermeture de la délégation voisine

⁵⁹ que l'on trouve uniquement en région parisienne pour des raisons tenant aux modes de recrutement nationaux.

⁶⁰ Chez A1 la menace est le licenciement, chez F1 le redéploiement vers des postes au contact de la clientèle qui, outre les conditions de travail dégradées qui les caractérisent, sont considérés comme dépourvus d'intérêt et déqualifiants par l'ensemble des interviewés.

a été précédée par l'envoi d'une lettre félicitant le personnel pour l'excellence de ses résultats commerciaux. Les conflits intenses entre Directions de l'entreprise à propos de l'avenir des délégations - conflits dont cette incohérence dans la politique de communication interne est sans doute le reflet - jouent ainsi un rôle non négligeable dans le désarroi des employés et dans la représentation qu'ils se forgent, peu à peu, de l'inanité de leurs efforts.

Dans ce contexte, on comprend que la majorité des personnes se définissent par un sentiment d'impuissance face à leur avenir. Ne conservent l'impression d'avoir du pouvoir sur leur vie professionnelle que deux très petits groupes d'employés : ceux qui se disent prêts à affronter l'extérieur et les très jeunes, qui se sentent capables de "*naviguer*" dans l'entreprise, ne sont pas désorientés par les mobilités géographiques et mettent leur espoir dans leur souplesse et leur faculté d'adaptation. Tous les autres manifestent le sentiment d'être poussés, à leur corps défendant, vers un avenir qui ne correspond pas à l'investissement qu'ils font dans le présent. La crainte des mutations forcées (F1), du licenciement (A1) rend irréaliste l'espoir de voir s'accomplir le désir de progression dans une voie professionnalisante, espoir auquel les avaient poussés les transformations de l'organisation.

Chez B5, le moment où nous sommes intervenue nous semble caractéristique de l'effet de leurre que produisent les formations générales destinées à ces publics - leurre auquel nous nous étions laissée prendre lorsque nous organisions nous-même une action de ce type chez A1 -. Mise à part une administrative qui a découvert récemment le "front office", tous les stagiaires de B5 exerçaient autrefois une fonction plus commerciale, dont ils ont peu à peu été exclus. L'action de formation qu'ils suivaient lorsque nous les avons rencontrés leur apportait un soutien leur permettant d'espérer inverser cette tendance. Les visions d'avenir étaient donc assez sereines et même optimistes, puisque certains envisageaient une possibilité de promotion. Cependant cette sérénité est invalidée par l'angoisse qui s'exprime dans les descriptions du présent et de la négociation des "retours sur activité", descriptions qui laissent apparaître la difficulté déjà signalée à imposer la fonction commerciale pour les personnels des guichets. Les hiérarchiques, même lorsqu'ils notent les effets positifs de la formation sur les personnes, sont pessimistes sur les chances qu'ils ont de parvenir à résoudre la tension entre la logique de multiplication des actes de guichet et celle de la fonction commerciale.

La formation est, dans ce cas, lourde de menaces puisqu'elle fait peser sur les individus la responsabilité de la résolution d'un dilemme qui les dépasse manifestement. La réassurance psychologique et la confiance faite aux "acteurs" et à leur volonté de prendre leur vie professionnelle en mains peuvent-elles contrebalancer les effets des principes d'organisation sur lesquels la direction de l'entreprise entend ne pas revenir ? Lorsqu'on met en perspective, d'une part l'optimisme des employés de B5 concernant leurs possibilités d'évolution, et d'autre part leur difficulté à vivre le présent et le pessimisme des hiérarchiques, on peut craindre, pour eux, le même type de déconvenue que celle à laquelle nous avons assisté - et que nous avons contribué à créer - chez les employés de A1.

Lorsqu'on se centre exclusivement sur la relation à l'objet de travail on pourrait voir une population devant des perspectives d'avenir ascendantes, mais lorsqu'on prend en compte la dimension de reconnaissance de la compétence, la frustration et la peur dominant. Les employés, qui sont incités par la force de leur dynamisme à progresser dans la découverte technique et dans la professionnalisation, se sentent poussés hors de leur travail ou même hors de l'entreprise par des décisions sur lesquelles ils n'ont aucun pouvoir. Le malaise dans lequel se trouvent nombre d'employés provient du choc entre, d'une part, les espoirs provoqués soit par les transformations de l'organisation soit par les actions de mobilisation de la compétence et, d'autre part, les désillusions engendrées par les perspectives d'avenir. Nous allons tenter de cerner ce malaise dans la fin de ce travail.

4. LA DOMINATION MASQUEE : L'IDENTITE MISE A MAL

4.1. Une typologie des employés

Les discours des employés, dans leur grande majorité, traduisent une tension intérieure. Nous avons déjà noté la violence de certains entretiens au cours desquels s'exprimait une grande détresse. Les discours plus mesurés des autres fournissent des clés permettant de comprendre cette détresse qui provient, pensons-nous, de l'incapacité où se trouvent les personnes à élaborer un contenu significatif aux situations qu'elles vivent, du fait des contradictions trop fortes dans lesquelles elles sont placées. A

divers moments de l'entretien, presque tous les employés disent être à la fois poussés en avant - du côté de l'initiative - et tirés en arrière - du côté de l'exécution. Nous avons, dans les pages précédentes, présenté quelques situations dans lesquelles ils se trouvaient confrontés, soit à des incohérences concrètes provenant de l'organisation du travail, soit à une absence de reconnaissance qui ôte toute légitimité aux pratiques de travail qu'ils essaient de développer.

Nous chercherons maintenant à comprendre comment ils vivent cette contradiction, comment ils parviennent à élaborer du sens et à produire une signification à la situation qui est la leur, ou au contraire comment, n'y parvenant pas, ils restent dans l'incohérence. Pour ce faire, nous avons tenté de caractériser leur attitude en prenant en compte les trois dimensions suivantes, qui participent toutes trois de la mobilisation au travail : leur relation à leur objet de travail et leur mobilisation dans la réalisation de leurs tâches, leur relation à leur déroulement de carrière et leur projection dans l'avenir, enfin leur relation à leur équipe de travail et leur mobilisation dans les échanges collectifs qui président à la réalisation des tâches. Sur ce dernier point, du fait de notre méthode, nos données étaient réduites, nous avons cependant décidé de tenir compte de cette dimension qui, dans certains services, s'est imposée par les références spontanées qu'y faisaient les employés.

A la lecture des entretiens, nous avons perçu deux types très opposés de discours : les uns se classaient très vite et aisément dans l'une des trois catégories que nous avons rapidement décelées - et qui correspondaient bien aux familles qu'on trouve dans les typologies dont nous avons connaissance -, les autres au contraire ne trouvaient leur place nulle part : nous hésitions, les déplacements sans cesse, leur trouvions des affinités avec telle famille puis telle autre. Ce problème, habituel dans tout essai de typologie, prenait un caractère préoccupant du fait qu'il concernait la majorité des entretiens. Nous avons dû, peu à peu, admettre que, si nous ne trouvions pas de place à une partie des employés, c'était, peut-être, parce qu'eux-mêmes ne parvenaient pas à se situer. La difficulté que nous éprouvions à établir la position qu'ils avaient prise traduisait alors combien se reflète, dans leurs discours, leur incapacité à résoudre la contradiction inhérente à la situation dans laquelle ils sont placés.

Ce premier partage des employés s'appuyait sur les incohérences multiples entre les informations qu'ils fournissaient concernant, par exemple, la stratégie professionnelle annoncée (demande de formation, position face à la mobilité) et ce qu'ils disaient de leurs espoirs de réussite qui invalidait immédiatement cette stratégie⁶¹ ; ou bien concernant leur relation à leur groupe de travail, sur le fait que nous ne parvenions pas à comprendre s'ils se sentaient plutôt solidaires ou plutôt attirés vers l'extérieur du groupe. Nous avons également été alertée par les marques formelles de leurs discours. Une analyse plus fine, quoique non armée - les connaissances linguistiques nous faisant défaut - nous a permis de constater la fréquence des expressions par lesquelles la personne se présente comme objet (*"on nous met"*, *"ils nous disent"...*) au lieu d'utiliser les termes actifs (*"je demande"*, *"je ne veux plus"...*). Nous avons également noté alors la répétition des notations exprimant le désarroi (*"ça m'embrouille"*, *"c'est le vide"*, *"ça perturbe"*, *"je ne sais plus bien"...*) et de celles exprimant, dans les termes contradictoires ou dans les trébuchements de la pensée, l'ambivalence, la contradiction interne et l'incapacité à trancher (*"je fais des choses qui m'intéressent... qui m'intéressent pas... mais ... dont... qui m'intéressent mais dont je n'ai pas la responsabilité"*).

Nous classons donc les entretiens analysés ici en quatre groupes. Dans les trois premiers, qui sont aisément comparables à ceux proposés par d'autres typologies, on trouve les personnes dont les propos laissent à penser qu'elles parviennent à trancher entre les diverses oppositions et contradictions qu'elles vivent, et qui se situent clairement aussi bien dans le présent que dans l'avenir. Ces trois groupes peuvent donc aisément être définis, tout notre problème étant qu'à eux trois ils ne rassemblent qu'une petite moitié des entretiens. Nous commencerons cependant par les décrire en les comparant à la typologie des attitudes d'employés face au travail, établie par Pitrou et Guélaud⁶², qui nous paraît assez similaire et qui, de ce fait, permet d'avancer quelques éléments de comparaison.

4.1.1. Une position assurée : trois groupes minoritaires.

⁶¹ Nous en donnerons pour exemple un entretien au cours duquel une employée nous avait indiqué sa stratégie de carrière qui nous paraissait ferme. Par acquis de conscience nous lui avons posé la question par laquelle nous terminons nos entretiens "comment voyez vous votre avenir ?" Sa réponse "c'est ce que je vous disais, je ne le vois pas du tout" a totalement détruit toute l'analyse que nous pouvions faire des propos précédents, nous laissant dans un désarroi symétrique du sien.

⁶² Pitrou, Guélaud.- op. cit.- p. 152.

• Les intégrés

Dans ce premier groupe, essentiellement représenté à F2, figurent les personnes qui portent de l'intérêt à leur travail et souhaitent maintenir cet intérêt, mais sans envisager un investissement qui puisse déséquilibrer leur vie familiale. Ils sont assez satisfaits de leur sort - même si les désaccords concernant la définition de la qualité du travail les rendent souvent "frustrés" -, l'équilibre entre la reconnaissance obtenue et l'investissement donné étant jugé satisfaisant. Ils souhaitent, pour les plus en retrait, un maintien du statut quo, pour ceux dont le dynamisme est plus tourné vers le travail, un maintien dans le poste avec une professionnalisation. La différence essentielle par rapport aux "intégrés dans le milieu professionnel" de Pitrou et Guelaud est sans doute l'existence de ce désir de progression et, en parallèle, le mécontentement exprimé, mais faiblement, à voir que peut être le contenu du travail va changer et que des mobilités risquent d'être imposées.

Ce groupe est essentiellement représenté à F2, où l'organisation n'a pas beaucoup bougé et où les employés se sont bien protégés contre les actions de mobilisation de la compétence. Cependant, on trouve quelques autres personnes dans les sociétés A1 et F1 : ceux la découvrent les plaisirs d'un travail moins routinier et disent "*en profiter*", sans trop savoir si cette situation relativement inespérée pourra continuer.

• Les fatalistes inquiets

Les personnes de ce groupe ne manifestent pas ou peu d'intérêt au travail, et ne sont, de ce fait, pas troublées par les éventuelles contradictions qui leur interdiraient par exemple de faire un travail de qualité. Ils ne croient pas, ou ne croient plus, qu'ils peuvent attendre une rétribution quelconque d'un effort supplémentaire, dans le présent ou dans l'avenir. Ils manifestent une certaine passivité et une désimplication forte pour ce qui les entoure, qui semble peu les concerner. Ils sont en général assez proches de la retraite, ce qui explique largement leur passivité. Leur investissement et leur intérêt se réveillent parfois lorsqu'on aborde leurs projets d'avenir, qui peuvent être ambitieux - certains annoncent ainsi des projets de création d'entreprise avec un conjoint -. On trouve là une population proche de celle caractérisée

par Pitrou et Guélaud comme ayant une attitude instrumentale par rapport au travail.

Cependant, et c'est la différence avec les employés étudiés par Pitrou et Guélaud, la crainte joue un rôle important dans les déterminants qui orientent les personnes vers cette attitude. En effet, à côté de personnes qu'on pourrait qualifier de "en attente de retraite", on trouve des employés beaucoup plus jeunes, et qui ne se projettent nullement dans des rêves de repos ou de nouveau départ ; bien au contraire ceux là sont en quelque sorte arrêtés dans un présent sans avenir. Les tensions entre les logiques contradictoires, la suspicion qui les amène à grossir encore l'image de ces tensions, le sentiment d'échec lié à des efforts qu'ils considèrent comme dépourvus de succès, l'impression que leurs repères se sont effondrés, tout cela les entraîne à une sorte de paralysie. Les termes de peur reviennent sans cesse dans leurs discours qui traduisent à la fois une analyse assez fine de la situation - ils savent expliquer pourquoi ils ont peur, pourquoi ils sont "*bien pessimistes*" - et une résignation à un avenir sur lequel ils se sentent dépourvus de prise.

- **Les investis dans la carrière**

A l'autre extrême, par rapport à ce groupe, on trouve ceux qui, malgré les difficultés qu'ils perçoivent, ont le sentiment d'avoir quelque chose à gagner des changements en cours ; en réponse à ce sentiment, ils mettent en place une stratégie professionnelle qui, pensent ils, leur donne de bonnes chances de "*jouer leurs cartes*". Ils sont généralement jeunes, mais on trouve aussi dans ce groupe quelques individus beaucoup plus âgés et qui, selon les termes d'un hiérarchique décrivant la transformation de l'un d'eux, ont profité des évolutions de l'organisation pour "*exploser*", c'est à dire se précipiter dans le travail et révéler des capacités inattendues.

Ces personnes, qui ont le sentiment de pouvoir obtenir un travail plus intéressant et, en même temps progresser en reconnaissance, utilisent les atouts dont ils disposent et les possibilités qui s'offrent à eux sans états d'âme particuliers concernant leurs collègues, sur les facultés d'adaptation desquels ils ont parfois des discours un peu méprisants. Ce sont les seuls chez lesquels nous décelions véritablement une stratégie consciente - "*je sais où je vais*" nous disait l'un d'entre eux - qui s'appuie sur le recours aux formations, mais aussi sur l'aménagement de leur poste dans la perspective

d'une stratégie promotionnelle. Les hommes (mais aussi une femme) utilisent souvent l'informatique, qui paraît un espace encore peu formalisé donc susceptible d'offrir des possibilités d'ascension, pour se faire une place dans le service en espérant une reconnaissance ultérieure. On remarque chez les membres de ce groupe un recours fort à la formation avec deux explications bien différentes. Les jeunes, et en particulier les jeunes femmes, manifestent, pourvu que l'entreprise permette une promotion par la voie des concours internes, une frénésie de formation liée au sentiment de n'avoir que quelques années pour se positionner et bâtir sa carrière, l'arrivée des enfants étant perçue comme l'interruption de toute possibilité de stratégie promotionnelle et la soumission à l'ordre familial. Au contraire chez ceux, en général plus âgés, auxquels les modifications de l'organisation ont permis une percée, l'appétit de formation est plutôt lié au sentiment de temps perdu et au souhait de s'approprier au plus vite les savoirs dont ils étaient exclus et dont ils découvrent la jouissance avec délice. Tout en étant attachés à leur travail, ils sont prêts à envisager toute forme de mobilité qui leur permettrait une évolution promotionnelle qu'ils sentent possible.

Les positions des membres de ce groupe sont comparables à celles des "investis dans la carrière" étudiés par Pitrou et Guélaud. Nous notons cependant une attitude ambivalente face aux formations qualifiantes qui, même chez les personnes engagées dans cette voie apparaissent d'ordre préservatoire : c'est l'expérience (appuyée par les formations techniques) et, surtout, la capacité à "*naviguer*" qui apparaissent comme les meilleurs investissements.

4.1.2. Le groupe majoritaire : une position vacillante

Face à ces trois groupes, on trouve une autre famille beaucoup plus diverse puisqu'elle est constituée de tous les individus qui, au cours de l'entretien vacillent entre plusieurs attitudes, se perdent entre la passivité et la prise en main, annoncent à la fois être découragés et pleins d'ardeur, attendre beaucoup et tout craindre, sentir qu'ils sont acteurs et qu'ils sont agis. Il nous est apparu qu'on ne pouvait, sans malhonnêteté, les placer d'un côté ou de l'autre de ce fil du rasoir sur lequel ils semblent en équilibre précaire. Nous nous attacherons particulièrement à les étudier dans la fin de cet ouvrage, leurs hésitations intérieures fournissant un éclairage sur la situation dans laquelle se trouve aujourd'hui le groupe des employés peu qualifiés. Nous les définirons d'abord par leur état de tension et de

contradiction intérieure, état dû au fait que, dans leur travail, ils recherchent à part égale une possibilité d'investissement et une reconnaissance protectrice. Or, dans cette double demande, ils affrontent trois types de conflits intérieurs.

Nous nommerons le premier "conflit de solidarité" ; c'est celui qui les fait hésiter entre la participation au collectif - le bureau, l'équipe - et la stratégie, plus individuelle, impulsée par les pratiques de mobilisation de la compétence, qui font appel aux capacités d'innovation en les reliant à l'espace de l'entreprise plutôt qu'à celui de l'équipe de travail. Ces employés sentent que, s'ils suivent les voies de la compétence, ils vont être amenés à s'éloigner du collectif voire à s'y affronter, puisqu'ils risquent de devoir prendre des positions qui les opposent aux autres membres de celui-ci. Comme le dit une employée " *tous les jours, j'ai une idée nouvelle, c'est pas de ma faute je peux pas la garder, et en plus, c'est une catastrophe, je peux la mettre en oeuvre.*" Ce qui apparaît "catastrophique" à cette employée, c'est la possibilité de modifier l'organisation, de proposer de nouvelles tâches ; ce qu'elle vit comme une "faute", c'est sa capacité à être innovante. En somme, elle vit comme un drame le fait de ne pouvoir s'empêcher d'avoir le comportement qui correspond à son dynamisme, et qui, de plus, est valorisé dans son entreprise - celle-ci développe fortement le discours sur la nécessité d'être "acteur" dans son travail -. La source de son déchirement se trouve dans la conscience qu'elle a des conséquences de sa capacité d'innovation : toutes ses "idées nouvelles" retomberont indirectement sur ses collègues, ce qui ne manquera pas de provoquer des tensions dont elle sera sans doute la victime.

La source de ce premier type de conflit est donc l'incapacité à choisir entre le dynamisme de l'employé, centrifuge par rapport au collectif, et la force centripète qui l'incite à ne pas porter atteinte au fonctionnement du groupe, dont la cohésion lui est indispensable aussi bien professionnellement qu'humainement. Quand on sait l'importance accordée, dans le monde des bureaux⁶³, à la bonne entente, au refus des heurts, au souci de préserver les compromis, on ne saurait prendre cette "catastrophe" à la légère. Cela explique le mouvement de balancier dans lequel semblent pris ceux qui vivent ce conflit : ils veulent mettre leurs idées en oeuvre, parce qu'ils ont du plaisir à travailler et qu'ils y sont incités, mais ils ne veulent pas le faire

⁶³ Sainsaulieu.- op. cit. p. 128-130.

parce qu'ils tiennent à l'ambiance de travail. Ils sont à la fois dans l'équipe - et ils savent qu'il est dangereux d'aller à son encontre - et hors de l'équipe. Bien que n'ayant pas de fonction d'encadrement, ces employés ont une position assez proche de celle des employés faisant fonction d'agents de maîtrise, et même de certains agents de maîtrise, qui balancent entre une position hiérarchique et une position de complicité avec l'équipe. Ils ne savent plus s'ils veulent être intégrés au groupe ou n'en plus faire partie, s'ils veulent suivre le dynamisme du groupe ou celui qui les attire vers l'entreprise. C'est le modèle de l'espace d'appartenance sociale qui est en crise.

Le second conflit intérieur provient de l'incapacité où se trouvent ces employés d'assumer, ou non, le fait de combattre l'organisation pour bien faire le travail. Tous les membres de ce groupe ont une relation positive à leur objet de travail, relation qui s'est souvent considérablement améliorée avec les transformations de l'organisation. Mais ils sentent que leur volonté de bien faire le travail butte sur de multiples obstacles qui, de leur point de vue, ne relèvent pas du tout de leur fait. Si certains responsables incriminent l'incompétence des employés, les employés, eux, dénoncent tout aussi fortement les manques de l'entreprise, manques qui les empêchent de bien travailler. Les prescriptions auxquelles ils sont soumis ne correspondent pas à la réalité : les services centraux ne tiennent pas compte de leurs avis et mettent en place, sans les avoir consultés, des systèmes informatiques et des modes opératoires qu'ils jugent inadaptés et contre lesquels il leur faut ensuite se battre. C'est le leit motiv de tous les employés face aux nouveaux logiciels⁶⁴. Il leur est impossible de faire remonter leurs suggestions auprès des concepteurs. Les formations professionnelles - informatiques mais aussi techniques dans le cas d'une transformation rapide de leur situation de travail - dont ils ont besoin et qu'ils disent réclamer sans succès ne sont pas organisées, ou alors si rapidement qu'ils n'en tirent aucun bénéfice, ou encore beaucoup trop tardivement. Ils se sentent harcelés pour faire vite le travail or ils sentent qu'on ne peut pas le faire vite et bien : il faudrait pouvoir se documenter, réfléchir, consulter la jurisprudence, établir une relation avec le client. Ils voient la possibilité de faire un travail de qualité et de se former pour mieux

⁶⁴ A l'exception notable de B5 : les guichetiers qui consacrent toute leur énergie à tenter d'accéder aux nouveaux logiciels n'émettent aucune critique à leur propos,

l'accomplir, or dans le même temps l'entreprise les pousse à faire de "l'abattage".

Il leur faut se battre contre l'entreprise (les services qui organisent, ceux qui contrôlent, les services formation) pour faire ce qui est, pensent-ils, indispensable à un travail de qualité. Pour peu que le discours se fasse insistant sur le fait de "*travailler autrement*", la révolte est proche. C'est le cas, par exemple, des rares employés de F2 présents dans ce groupe : confrontés à l'ensemble des manques que nous venons d'énumérer, ils vivent très mal d'être conviés à des formations à la communication qu'ils qualifient de "*clowneries*", au lieu d'obtenir les formations professionnelles qui leur font défaut et qu'ils réclament. Ces employés qui ont envie de bien faire le travail et de se mobiliser pour le faire, seraient en même temps tentés de se mettre au niveau le plus bas et de freiner leur dynamisme, tant ils ont l'impression que l'organisation toute entière les y incite. Le manque de contrôle qualité est alors ressenti comme une incitation supplémentaire à travailler à l'économie. En somme, ils ne savent plus s'ils doivent, comme y incite l'organisation, être agents sans responsabilité et effectuer sans trop d'effort un travail médiocre ou s'ils doivent, comme y appellent les actions de mobilisation de la compétence, combattre l'organisation pour faire ce qu'ils jugent un bon travail. Dans ce conflit intérieur c'est la définition de leur travail et de leur rôle qui est en jeu. C'est la crise de l'organisation du travail qui les atteint - au travers des contradictions du "contexte prescripteur" - et qui les met dans la situation de "*grand écart psychologique*" décrit par Linhart⁶⁵.

Le dernier type de conflit intérieur concerne la confiance en la relation qui les lie à l'entreprise. Les perspectives qui s'offrent à eux du fait qu'ils ont quitté le monde immuable des signes dépourvus de signification, pour entrer dans le monde mouvant de la technique, ces perspectives sont invalidées par ce qu'ils perçoivent de leur avenir. Ils sentent que la relation à l'objet de travail est d'autant plus satisfaisante que l'on progresse en qualification, ils perçoivent par ailleurs que la progression est indispensable, mais dans le même temps on leur laisse à penser que cette progression est difficile, voire impossible. On leur dit qu'il faut avancer et ils entendent qu'ils ne peuvent pas le faire. Ils se sentent engagés vers des postes qu'ils jugent déqualifiants, ce qui nie tous les efforts accomplis pour devenir ce

⁶⁵ Linhart.- op. cit.

qu'ils croient être des professionnels ; plus grave, certains se sentent poussés à un retour à une position d'exécutant alors que ce qu'ils perçoivent de l'environnement leur montre que le statut d'exécutant mène à l'exclusion.

Par tous ces moyens, l'entreprise leur signifie qu'elle est prête à se séparer d'eux ou à les traiter comme des exécutants démunis de tout projet alors même qu'elle fait appel à leur mobilisation. Ils ne savent plus s'ils ont un avenir qui vaut qu'on se mobilise - pour un métier et une progression dans le métier, ou même pour une survie dans l'entreprise - ou s'ils sont condamnés. Le pressentiment de cette position devient intolérable pour peu que les efforts accomplis pour résoudre les deux contradictions présentées précédemment aient été forts et réels. Lorsque les employés ont l'impression d'avoir accompli une rupture avec leur groupe de travail ou bien lorsqu'ils se sont lancés à corps perdu dans des procédures de formation et d'auto formation, alors ils ont véritablement l'impression d'avoir été dupes et d'être suspendus dans le vide. Le retour au passé paraît impossible du fait du chemin parcouru, les perspectives d'avenir suggèrent l'impossibilité de continuer. C'est le mode de relation contractuelle avec l'entreprise qui est en crise et qui les amène au soupçon de duplicité.

Du fait de ces trois conflits intérieur, les employés de ce groupe manifestent en même temps les deux modes de mobilisation psychique présentés par Broda et Roche⁶⁶. Dans une "*mobilisation projective*", ils tentent de faire plus et mieux, d'aller au delà de ce qui leur est demandé, dans une "*mobilisation défensive*" ils tentent de se protéger des contraintes qu'ils ne veulent pas subir, des situations dont ils ont peur. Certes, comme le notent Broda et Roche, les deux modes de mobilisation coexistent chez le même individu qui peut passer de l'un à l'autre, cependant pour les employés de ce groupe il n'y a pas passage mais concomitance. Le fait de vivre dans le même moment et parfois sur les mêmes objet ces deux modes de mobilisation leur interdit de faire des choix permettant de les classer aisément dans une typologie.

De ce fait, si les attitudes des employés des trois premiers groupes peuvent être rapprochées de celles décrites dans les typologies existantes, en revanche cette confrontation est difficile pour ce dernier groupe. Ainsi la typologie de

⁶⁶Broda, Roche.- Autour du lien savant : savoirs et savoir se dire.- *Formation-Emploi*, n° 41, 1993, pp. 55-71.

Pitrou et Guélaud n'est pas opératoire pour lui car elle repose sur la possibilité d'effectuer un choix : soit faire un effort pour mener une carrière soit se contenter de la situation présente sans rechercher d'amélioration. Or, justement, ceux que nous regroupons ici se caractérisent par l'impossibilité d'effectuer ce choix : ils se sentent contraints de mener deux stratégies de front, tout en ayant le sentiment qu'elles sont, toutes deux, potentiellement vouées à l'échec. Les transformations de l'organisation enclenchent la nécessité d'élaborer de nouveaux modes d'investissement dans le travail, ce qui engendre le désir de progression dans le travail et l'espoir de carrière. Par ailleurs la peur du chômage étayant les actions de mobilisation de la compétence pousse à rechercher, sinon une carrière, du moins une reconnaissance dans l'espace de l'entreprise. Mais, même au sein de l'entreprise, les voies de la progression sont difficiles à percevoir. La situation dans laquelle sont placés ces employés leur interdit les choix raisonnables que font ceux étudiés par Pitrou et Guélaud.

De la même façon ce groupe hésite entre les attitudes caractérisant les différentes familles d'identités présentées par Dubar⁶⁷. Pour nous en tenir à deux des dimensions présentées par lui, si l'on considère celle ayant trait à "l'identité attribuée par autrui", les employés de ce groupe balancent entre plusieurs images d'eux mêmes qui leur sont renvoyées par l'entreprise. Ainsi, pour F1, si l'on se fie aux transformations lourdes de l'organisation et aux discours et pratiques de leurs hiérarchiques directs ils doivent être de "nouveaux professionnels", polyvalents et acquérant une identité du métier, mais si l'on s'appuie sur les discours de la direction du personnel - qui leur sont signifiés de façon directe⁶⁸ - c'est une identité d'entreprise qui est attendue d'eux, l'espace de progression étant celui de l'entreprise et non pas celui du métier. Les salariés de B5 et de A1, pour eux, sont confrontés à une autre contradiction : le discours, les pratiques de formation, les opportunités qui peuvent s'ouvrir à eux dans l'organisation leur signifient la nécessité d'être de "nouveaux professionnels" mais les choix d'organisation les plus récents les situent dans la position de l'exclusion hors du modèle de la compétence. Dans le même moment ils reçoivent donc des informations contradictoires sur ce qui est attendu d'eux.

⁶⁷ Dubar.- op. cit..

⁶⁸ Nous en avons été le témoin direct au cours d'une réunion institutionnelle que nous avons évoquée plus haut.

De même, leur "identité pour soi" est flottante. Propulsés dans la logique du métier, pour certains par l'attrait de la nouvelle relation au travail rendue possible dans les organisations polyvalentes, pour d'autres par la crainte de l'exclusion, ils tentent de se construire une image de nouveaux professionnels. Or, sans doute beaucoup plus que les ouvriers de métiers décrits par Dubar, ils se trouvent déstabilisés par l'absence de formation technique et par les formations générales qui leur sont proposées. Alors que, pensent-ils, ils ont un besoin urgent d'accéder à une professionnalité, qui leur paraît le gage de leur survie dans l'entreprise, on leur propose des formations totalement inutiles par rapport à ces professionnalités. Ils ne voient aucune cohérence à ces pratiques qui les insécurisent d'autant plus qu'ils sont en période de reconstruction de leur image d'eux-mêmes, ce qui les rend particulièrement vulnérables.

Le vécu de ce groupe d'employés traduit une sorte d'incertitude généralisée sur ce qui est attendu d'eux dans le présent comme sur les perspectives qui s'offrent à eux. Pour cette raison, il est difficile de les référer aux modèles proposés par Dubar, modèles qui, pourtant, semblent déjà majoritairement se caractériser par la difficulté à se définir⁶⁹. Peut-on parler d'identité lorsque les repères sont à ce point brouillés, lorsque le désir et la volonté du sujet apparaissent annihilés par l'effort qu'il fait pour tenter de comprendre quel est le projet sur lui, lorsque du fait de l'incertitude où il se trouve sur ce point, les choix sont regrettés en même temps qu'ils sont annoncés. Bien plus que la construction de l'identité, c'est la déstructuration qu'évoque le vécu des employés de ce dernier groupe. Alter⁷⁰, lorsqu'il analyse les discours des employés des Télécom confrontés à la logique managériale note, à côté d'éléments positifs tels que la responsabilité et le plaisir de l'aventure, un "*sentiment d'anomie et d'apesanteur sociale*". C'est ce dernier sentiment qui domine dans le groupe que nous venons de présenter ici.

Ces trois groupes ne sont pas présents de la même façon dans les quatre entreprises que nous avons étudiées dans cette dernière partie de notre travail. Seul le groupe des "investis dans la carrière" est présent, de façon

⁶⁹ Hormis la famille caractérisée par l'évolution dans et par l'entreprise, la connotation des termes utilisés par Dubar se situe plutôt, non pas tant du côté de l'élaboration que du côté de la destruction et de l'incapacité (exécutant menacé, identité bloquée, identité incertaine)

⁷⁰ Alter.- Service public et action commerciale : le dilemme organisationnel des Télécommunications.- *Sociologie du travail*, 3/89, 1989, pp. 363-379.

très minoritaire mais uniforme, dans les quatre entreprises. Les deux autres se répartissent de façon inverse selon les entreprises. A F2, ce sont les groupes des fatalistes et des investis dans l'activité qui dominent, seule une petite minorité de personnes exprime l'ambivalence et l'incertitude caractéristiques du groupe à l'identité vacillante. En revanche dans les trois autres entreprises, ce dernier groupe est majoritaire, particulièrement dans les entreprises F1 et B5. Ces positions différentes traduisent certainement l'état du changement dans les quatre entreprises. Tout d'abord à F2 la peur de l'exclusion, qui n'est pas totalement absente, n'a cependant rien de commun avec celle qu'expriment les employés des sociétés privées. D'autre part l'organisation du travail, pas plus que le système social de F2, n'ont subi de bouleversements comparables à ceux mis en oeuvre par les autres entreprises. Certes des modifications successives ont affecté, parfois profondément, le travail des employés, mais ceux ci n'ont pas eu à s'adapter à des changements aussi radicaux que ceux des trois autres sociétés. De ce fait la typologie de Pitrou et Guelaud pourrait assez facilement leur être appliquée. Cette première explication est forte, nous lui en adjoindrons cependant une seconde qui s'appuie sur l'étude des rapports sociaux au sein des entreprises.

Les conflits intérieurs qui agitent les employés de la quatrième famille reflètent la contradiction majeure à laquelle toute cette population est soumise mais dont les membres de cette famille n'ont pas une conscience claire et entière. Alors que, dans les trois autres familles, les employés ont tranché - les "fatalistes" ont accepté l'exclusion, les "investis dans la carrière" s'efforcent de sortir du groupe en se rattachant à tout ce qui leur paraît un gage de progression - , ceux de la dernière famille ne l'ont pas fait. Les contradictions se décèlent point par point lorsqu'ils décrivent des éléments de leur situation professionnelle, mais au lieu de se sentir soumis à des injonctions opposées, ils se vivent comme incapables de faire des choix. Au lieu d'être ressentie comme extérieure, la contradiction est intériorisée. Cette attitude n'est pas sans lien, pensons-nous, avec la manière dont se vivent les oppositions d'intérêts et les conflits dans les entreprises.

4.2. Le conflit impossible

4.2.1. La question de la méthode

Si les discours expriment le malaise et la contradiction, nous en avons rarement perçu les effets sous forme de conflits. Pouvons nous pour autant dire quelque chose de signifiant sur ce point ? Nous touchons là une des limites de notre travail : les entretiens individuels, même lorsqu'on s'efforce, comme nous l'avons fait, de les multiplier au sein d'une équipe pour croiser les discours et les points de vue, ne permettent que faiblement de repérer ou d'analyser les conflits. Il faut, en effet, que ceux ci soient violents et déjà bien noués pour parvenir à s'imposer à un enquêteur qui ne se donne pas les moyens d'étudier les interactions ni les coalitions. Ce qui était notre cas, puisque nous n'avons abordé le fonctionnement collectif que comme la somme des points de vue des individus. Nous avons cependant eu parfois des échos de conflits, en y assistant (quoique très rarement) en direct⁷¹ ou, plus souvent, en notant des contradictions si fortes entre les présentations du même fait par plusieurs personnes que nous pressentions une opposition violente sur ce point. Dans ce cas, nous avons systématiquement tenté, au cours des entretiens, d'élucider la question et de recueillir des informations croisées. Nous avons également mis à profit les réunions institutionnelles pour avancer dans l'élucidation de ce qui se jouait à ce propos. Il ne fait pas de doute que, au point où nous sommes parvenue à la fin de ce travail, il nous manque des informations sur les affrontements auxquels peut, peut être, donner lieu la contradiction dans laquelle nous paraît placée la population que nous étudions. De même que nous manque une analyse des stratégies et des positions syndicales.

La méthode purement individuelle que nous avons choisie traduit l'enfermement qui était le nôtre au début de ce travail, dans la conception présidant à ce que nous avons nommé la logique de la compétence. Persuadée comme nous l'étions que la question de la compétence renvoyait à des données purement individuelles et à une mauvaise adaptation de certains salariés à leur nouveau contexte de travail, nous avons choisi une méthode nous centrant sur les caractéristiques et les pratiques des individus. Cela nous a rendu difficiles le repérage et l'analyse des voies par lesquelles ils se lient ou s'opposent entre eux, se soumettent ou s'affrontent à leur

⁷¹ Ainsi, nous avons deux fois de suite observé des distributions de tracts dans des bureaux (concernant pour l'un des protestations sur une menace de filialisation, pour l'autre un refus de contrôle), de même que nous avons vu un responsable de service se faire mettre, courtoisement mais fermement, à la porte par un groupe d'employés qui discutaient d'une procédure de contrôle intégrée aux logiciels.

hiérarchie. Le fait que nous n'ayons pas pris en compte la dimension collective lors de notre deuxième enquête, pourtant déjà dégagée, pensions nous, de cette première conception de la compétence montre à quel point, à notre corps défendant, nous en étions encore imprégnée. Notre méthode d'investigation faisait de la compétence une caractéristique individuelle ; aujourd'hui où nous la considérons comme l'enjeu du rapport de pouvoir entre les employés et l'entreprise, nous manquons des matériaux permettant de mieux saisir les caractéristiques de ce qui peut, peut être, prendre la forme d'un affrontement.

4.2.2. Conflits institutionnalisés, affrontements avec la hiérarchie ou concurrence entre employés ?

Malgré les limites tenant à notre méthode, nous avons cependant pu repérer des formes objectivées d'oppositions entre les employés et leurs hiérarchies. Si celles-ci s'expriment rarement sous la forme du conflit mettant en jeu le niveau institutionnel, - le "grand système" pour reprendre les termes de Sainsaulieu⁷² -, cela ne signifie pas pour autant que ce niveau soit absent du débat. Ainsi, à F1 comme à F2, les organisations syndicales ont des positions concernant par exemple la négociation de "métiers"⁷³, mais nous n'avons pas perçu d'écho de ces affrontements dans les discours des employés, ni dans les oppositions qui se vivent dans le concret des équipes. La faiblesse des syndicats et le manque de lien entre les thèmes qu'ils défendent et ceux évoqués par les employés⁷⁴ sont d'ailleurs regrettés par certains responsables qui se disent privés d'interlocuteurs représentatifs. Cette situation est habituelle dans les bureaux où, comme le montre M Legendre⁷⁵, les employés ont du mal à s'identifier aux syndicalistes qui sont supposés les représenter et adhèrent donc faiblement à leurs revendications, de même qu'ils acceptent difficilement de se regrouper

⁷² Sainsaulieu.- op. cit. p. 352.

⁷³ Ainsi, à F2, le thème du métier par lequel la direction pensait, dit un responsable de personnel, donner une identité autre que catégorielle aux agents rencontre une forte opposition syndicale.

⁷⁴ Au début de notre travail d'enquête nous avons tenté de rencontrer des employés syndicalistes. Les discours que nous recueillions auprès d'eux nous paraissaient si éloignés des préoccupations défendues par les employés (par exemple combat pour une limitation du temps de travail à l'écran) que nous avons cessé de le faire. Nous le regrettons aujourd'hui.

⁷⁵ Legendre.- Les employés de bureau et la représentation.- *Revue française de sociologie*, n° 1, 1987, pp. 59-75.

pour élaborer des thèmes qui puissent être mobilisateurs au delà des limites de l'équipe ou du service.

Si ce type de conflits déclarés est absent, on peut cependant repérer, dans les services, une sorte de guerilla, des oppositions sourdes et sournoises à la hiérarchie. Celles-ci sont perceptibles essentiellement dans les deux entreprises publiques. L'opposition est ouverte à F2 où les collectifs résistent fortement aux actions de mobilisation de la compétence : les employés s'opposent ensemble aux tentatives de main mise sur ce qu'ils considèrent comme leur zone d'autonomie menacée par les pratiques participatives, de même ils tentent de refuser le contrôle individuel qui leur paraît porteur d'une conception du travail opposée à celle qu'ils voudraient voir prise en compte. L'opposition s'exprime clairement comme telle⁷⁶ ce qui tient sans doute à des facteurs multiples que nous n'avons pas eu les moyens d'explorer. Nous notons cependant, qu'à la différence de ce qui se passe dans les trois autres sociétés, le travail est encore mutualisé à F2, ce qui renforce certainement les collectifs par l'obligation où se trouvent les employés de construire en permanence des accords de traitement des dossiers. A F1 au contraire, où les transformations ont entraîné une rupture du travail collectif et où, du fait de la création de la fonction d'animation, le pouvoir est moins nettement identifié, l'opposition prend des formes sournoises, ne donne pas lieu à des stratégies collectives et est à peine revendiquée comme telle par les employés. Elle se manifeste individuellement, dans des pratiques d'évitement parfois à peine réfléchies.

En fait c'est au travers de l'attitude des agents de maîtrise (ou animateurs) que le conflit est largement perceptible. Si à F1 certains animateurs se disent "las", épuisés de "trainer des gens qui résistent", le discours est encore majoritairement positif. En revanche à F2, dans les services marqués par les pratiques de mobilisation de la compétence, les contrôleurs sont partagés entre la fureur et l'écoeurement, certains, aux dires des chefs de service, refusent même de "jouer le jeu" - c'est à dire d'assumer la fonction hiérarchique -. Dans cette société, c'est dans la population des agents de maîtrise que nous avons observé les signes de détresse intérieure manifestés par certains employés dans les autres entreprises. Une des explications possibles à leur malaise se trouve, pensons-nous, dans le fait qu'ils

⁷⁶ Un responsable de service nous a dit avoir été interpellé sur le thème du contrôle, il nous a montré des tracts évoquant cette question.

supportent de façon continue l'opposition des employés qui, ne parvenant pas à s'exprimer par des voies plus institutionnelles⁷⁷, apparaît de façon déviée sous forme d'un antagonisme continu. On pourrait alors voir là une seconde explication au fait que les employés de F2 apparaissent moins déstructurés que ceux des autres sociétés : ce serait la résistance qu'ils opposent, et dont le malaise de leurs agents de maîtrise rend compte, qui les protégerait contre les contradictions portées en partie par les actions de mobilisation de la compétence.

En effet, dans les trois autres sociétés, bien plus que des conflits avec la hiérarchie, on observe des antagonismes entre personnes ou entre groupes d'employés. Ces antagonismes sont une des constituantes du mécontentement, de la "grogne" qui sévissent dans les équipes et qui rendent le vécu du travail difficile, malgré l'amélioration de la relation à l'objet de travail et la satisfaction qui s'en suit. Une des conséquences des transformations en cours pourrait bien être d'accentuer les tensions entre pairs.

Les individus s'affrontent principalement à propos de la division des tâches et du risque de respécialisation. Ces affrontements peuvent être organisés : ainsi chez A1 où les employés les moins qualifiés s'allient pour demander une formation qui obligera l'entreprise à les reconnaître, le point de départ de cette demande est le refus de voir les employés bien qualifiés reconstituer peu à peu une nouvelle division des tâches. Les oppositions peuvent se manifester sous forme de concurrence ouverte, comme c'est le cas à F1 où les employés font face au même danger de respécialisation en tentant de mobiliser individuellement leurs ressources et leurs relations avec l'encadrement pour obtenir les dossiers "intéressants". Elles peuvent, enfin, être quasiment masquées aux yeux des intéressés, comme à B5, où ce qui apparaît comme un problème fonctionnel d'accès aux ordinateurs permettant la manipulation des logiciels d'aide à la vente recouvre, en fait, une situation de concurrence violente puisqu'elle a pour enjeu l'éviction de la fonction commerciale.

Quelle que soit leur forme, les conflits interpersonnels et la concurrence apparaissent d'autant plus forts que, comme c'est le cas dans les sociétés

⁷⁷ L'une des raisons qui avait fait souhaiter notre venue dans ces services était le sentiment d'un malaise qui n'arrivait pas à s'exprimer, faute de relais syndical.

privées, derrière la respecialisation des tâches se profile le danger d'exclusion. Si les employés s'organisent chez A1, s'ils sont paralysés par l'anxiété chez B5, s'ils mettent tant d'acharnement à vouloir être reconnus chez F1, ce n'est pas seulement parce qu'il y va de l'intérêt du travail, c'est parce qu'ils sentent que leurs chances de rester dans l'entreprise sont en cause. La force des pratiques de concurrence entre individus trouve sa racine dans le double constat que, plus que dans les organisations d'antan, la carrière se joue - à l'occasion du travail, et que, plus qu'auparavant, la carrière devient une nécessité aux yeux des employés puisque la position d'exécutant est menacée.

De nombreux travaux, et en particulier ceux de Sainsaulieu, ont signalé le lien étroit, dans le monde des bureaux, entre la recherche de compromis dans les échanges individuels et l'importance de la concurrence. Les modes de promotion auxquels ils sont soumis font régner une méfiance généralisée entre les employés mais, pour préserver une ambiance de travail satisfaisante, les groupes s'imposent des relations cordiales et superficielles. Pour parvenir à la coexistence pacifique qui permet de neutraliser la concurrence, les débats sont réduits, les échanges vidés de leurs substance. Comme le dit Legendre⁷⁸ *"le groupe cultive d'autant plus l'unanimité qu'il existe moins comme vecteur positif d'énergies et d'affects"*. Or, à l'exception de F2, dans les terrains que nous avons étudiés, une *"mauvaise ambiance"* s'installe due essentiellement au fait que la concurrence étant transportée du terrain de la promotion - habituel chez les employés - à celui de la répartition du travail, les conflits interpersonnels deviennent pesants et ne peuvent plus être étouffés sous la cordialité apparente. Alors que, dans les organisations taylorisées, le travail réunit - il réunit même d'autant plus qu'il est ennuyeux et que la *"bonne ambiance"* est un moyen d'échapper à l'ennui - dans les nouvelles organisations, le travail divise.

On peut penser que, contrairement à ce qu'observait Sainsaulieu en 1977⁷⁹, la bonne ambiance et l'unanimité sont attaqués par la réorganisation et

⁷⁸ Legendre.- op. cit.

⁷⁹ Sainsaulieu.- op. cit. p. 144.

Il est certain que la transformation du contexte économique peut à elle seule expliquer la différence de nos résultats avec les constats de Sainsaulieu : la peur joue un rôle primordial, nous l'avons vu, dans les stratégies individuelles ou collectives qui dressent les employés les uns contre les autres.

par la possibilité de hiérarchiser les individus dont les actes de travail sont désormais porteurs. De ce fait les formes d'organisation du groupe se transforment, on assiste à une désagrégation de l'esprit de cohésion autrefois caractéristique des employés. Si le contexte économique et la peur expliquent certainement en partie une évolution différente de celle observée par Sainsaulieu, on peut penser que les effets de la logique de la compétence ne sont pas non plus sans jouer un rôle en ce domaine.

4.2.3. Le rôle de la logique de la compétence dans la disparition des positions collectives

Par l'approche centrée sur les individus qui les caractérise et par la manière dont elles attaquent les collectifs, les pratiques de mobilisation de la compétence contribuent à rendre l'émergence des positions communes difficiles, à empêcher les conflits inter-hiérarchiques et, ainsi, à favoriser l'intériorisation des contradictions par l'individu. Ce pourrait être une des causes de la difficulté à établir une position stable qui caractérise une partie de nos interviews analysés ici.

Les nouveaux modes d'organisation du travail - aux impératifs desquels sont supposées répondre les actions de mobilisation de la compétence - s'appuient sur une individualisation qui centre le travailleur sur la relation à la tâche, puisqu'il peut l'effectuer en ne maintenant que des liens réduits avec les autres membres de l'équipe. L'individualisation de la responsabilité est, nous l'avons vu, une source de satisfaction pour les employés qui s'en emparent autant qu'ils le peuvent. Mais en même temps, lorsque disparaît la nécessité de construire des accords de traitement des dossiers, on note le tarissement des échanges et l'affaiblissement des équipes. Si les employés de F2 résistent victorieusement aux démarches participatives c'est aussi, nous l'avons dit, parce que le travail est encore mutualisé. Dans les autres sociétés, les employés, isolés avec leur ordinateur et leurs dossiers, n'ont plus besoin des autres⁸⁰. Doublant la responsabilisation individuelle sur la tâche, les modes de contrôle et d'évaluation de la compétence renforcent

⁸⁰ Les discours sont éloquentes sur ce point. Ainsi à F1, dans la situation taylorisée d'antan, l'enfermement de chaque employé sur une part de la tâche l'obligeait, à chaque dysfonctionnement, à rechercher de l'aide en amont ou en aval. Aujourd'hui où il est responsable de l'ensemble du traitement, il se débrouille généralement seul avec l'aide de son ordinateur et du collègue avec lequel il fonctionne en binôme. La perte des contacts humains joue un grand rôle dans l'insatisfaction : les principaux lieux d'échange sont maintenant les machines à café, hélas, notent les employés, placées devant les portes des chefs de service.

l'isolement des personnes et favorisent leur concurrence. Le contrôle individualisé joue un rôle fort en la matière, ainsi à B5, malgré la période très courte depuis laquelle il est mis en place, ce mode de contrôle isole les employés, les amène à se crisper sur "leur" clientèle et fragilise les moins performants⁸¹. De la même façon, le fait que l'évaluation des personnes et les possibilités de carrière se jouent en continu au travers de l'attribution des dossiers place directement les employés en situation de concurrence et les dresse les uns contre les autres. Les jalousies que provoque l'attribution des dossiers sont notées aussi bien à A1 qu'à F1 où des employés regrettent le temps où "*une main innocente*" - c'est à dire le hasard - présidait à celle-ci. Avec les pratiques de responsabilisation sur la tâche, d'amalgame d'individus interchangeables qu'il était dans les conceptions tayloriennes, le collectif devient une somme d'individus différenciés et potentiellement concurrents.

Or, doublant le système de division des tâches, le dispositif d'incitation des hommes vient proposer de nouveaux modèles de pratiques qui renforcent la logique individualisante portée par le premier. Nous ne citerons que pour mémoire, car ils sont bien connus, les effets des pratiques participatives qui, s'attaquant frontalement aux collectifs, attirent les travailleurs vers l'espace de l'entreprise. Ainsi Borzeix et Linhart⁸² montrent comment, permettant l'unification nécessaire à la recombinaison permanente des collectifs "*sans âmes*" que sont par exemple les groupes ad hoc ou les groupes de progrès, les démarches participatives mettent à mal les "*communautés naturelles*". Certes Reynaud⁸³ signale que, en réaction à la régulation de contrôle dont sont porteuses ces pratiques, les groupes réagissent par une régulation autonome, qui manifeste leur refus de se voir désappropriés de leur savoirs. C'était bien le cas à F2, nous rappellerons cependant que la résistance manifestée par les employés de cette société pouvait être reliée au traitement, encore collectif, des dossiers. Il aurait été intéressant d'observer l'effet conjoint d'une démarche de ce type accompagnant une transformation de l'organisation avec responsabilisation individuelle.

⁸¹ Un responsable de guichet, nouveau dans la fonction, nous expliquait ainsi que, lui même soumis à des objectifs commerciaux, il se trouvait en concurrence pour constituer sa clientèle avec les employés qu'il encadrait.

⁸² Borzeix, Linhart. op. cit.

⁸³ Reynaud.- La régulation dans les organisations régulation de contrôle et régulation autonome.- *Revue française de sociologie*, XXXIX-1, 1988, pp. 5-18.

Beaucoup plus fort nous est apparu le rôle des pratiques qui, contribuant à modifier le lien attachant le salarié à l'entreprise, peuvent perturber l'explicitation des contradictions et donc empêcher l'émergence de conflits avec la hiérarchie. Avec la logique de la compétence, la conception du pouvoir sur laquelle se fondait la relation hiérarchique est remplacée par une conception consensuelle, qui fait du salarié le responsable à la fois de l'avenir de l'entreprise et de son avenir propre. La fonction nouvelle d'animateur doit être replacée dans ce contexte : si elle manifeste la séparation entre les fonctions expertise et domination du contrôle, elle renforce également la dilution de la relation hiérarchique, dilution déjà forte dans les organisations bureaucratiques⁸⁴. La création du poste d'animateur entérine le nouveau mode de relation de l'employé à l'autorité et à la contrainte. L'animateur n'ayant pas l'autorité, c'est l'employé lui-même qui est supposé reprendre à son compte les incitations et contraintes autrefois portées par la maîtrise. La formation joue également un rôle éminent en ce domaine, l'approche psychologique, qui tient une grande place dans les formations générales, tendant à faire intérioriser au salarié sa responsabilité dans les changements qui affectent l'entreprise⁸⁵. Enfin, les pratiques de contrat d'objectifs qui tendent à apparaître dans les entreprises - elles étaient en train de se mettre en place dans les trois entreprises de notre seconde étude - visent, de même, à faire du salarié l'agent actif de sa propre domination. Elles ne sont, pour l'instant, pas encore parvenues jusqu'aux employés, mais commencent à être connues d'eux puisque dans les deux entreprises publiques les employés "investis dans la carrière" avaient une idée ferme de ce que pouvait être le contenu d'un éventuel contrat d'objectifs. Par ailleurs, on notait, dans ces entreprises, une adhésion au contrat d'objectif passé par le hiérarchique : un employé se décrivait ainsi comme le "*rouage*" du contrat passé par son chef de service.

Un exemple synthétisera l'ensemble de ces pratiques. A F1, les employés sont évalués - évaluation qui, dans la période de réorganisation que vit

⁸⁴Dahrendorf.- op. cit. pp. 299-301.

⁸⁵ Si les salariés de F1 résistent à ces pratiques - nous l'avons vu certains les baptisent "clowneries" - ce qui leur évite d'être en porte à faux avec l'organisation, ce n'est pas le cas pour ceux de B5. Ces derniers ont admis qu'ils ont un rôle à jouer dans la redéfinition de l'organisation, ce que les positions de leurs hiérarchiques, eux-mêmes tenus par les directives des services centraux, invalident totalement.

l'entreprise, a déjà entraîné des promotions rapides et peut, disent les hiérarchiques, continuer à le faire - sur leur capacité à être des *"agents de changement"*. En clair cela signifie que c'est de leur force d'innovation, c'est à dire de leur capacité à faire des propositions d'amélioration du travail, que peuvent dépendre leurs espoirs de carrière. Or le changement qu'on leur suggère d'impulser ainsi doit affecter directement leurs collègues, puisqu'il concerne aussi bien l'organisation du travail que la suggestion de nouveaux modes de traitement des affaires, voire la prise en compte de tâches nouvelles, toutes améliorations qui seront ensuite supportées par l'ensemble des membres du service. Se trouvent ainsi conjugués, dans une même pratique, une attraction du salarié hors de l'espace du collectif, un mode d'évaluation qui le place non plus seulement en concurrence mais en antagonisme direct avec ses collègues, et une dilution du pouvoir qui transforme à la fois la nature des relations avec la hiérarchie et les modes de solidarité avec ses pairs⁸⁶.

En partie sous l'effet des nouvelles formes d'organisation, mais également en partie comme conséquence des actions de mobilisation de la compétence, ces pratiques convergent pour inciter les employés à des logiques individualistes. Nous ne voulons, bien sûr, pas dire que les collectifs de travail aient disparu. Mais les logiques de contrôle du travail et de responsabilisation du travail centrent chacun sur sa tâche en rendant moins nécessaire le recours aux autres. Par ailleurs, les espoirs de progression ou la crainte de l'exclusion - dont le poids se renforce lorsqu'un climat de peur règne dans l'entreprise - font de l'équipe de travail un champ clos où s'affrontent les individus. Dans les bureaux, de façon masquée ou ouverte, se vivent des stratégies individuelles qui sont libérées par les nouveaux modes d'organisation, aiguillonnées par les procédures de contrôle du travail et d'évaluation des personnes, encadrées par les actions de gestion de l'humain. Sous ces multiples attaques, la cordialité superficielle de la *"bonne ambiance"* peut difficilement se maintenir.

Dans le même temps qu'ils sont soumis à la domination - par les contraintes de l'organisation qui les ramènent sur le versant de l'exécution, par l'impossibilité à faire reconnaître leurs compétences, par les menaces

⁸⁶ Nous avons ainsi rencontré une employée qui, ayant accepté avec enthousiasme les voies de la réforme qui lui avaient permis de mettre en oeuvre des capacités bridées depuis des années, se trouvait acculée à rompre des solidarités syndicales, ce qu'elle assumait très mal.

que fait planer sur leur avenir la crainte de la filialisation ou du licenciement -, les pratiques que nous venons de décrire tendent à transformer les collectifs en sommes d'individus et à faire admettre à chacun d'eux qu'il est un individu responsable et autonome, un "acteur" nécessaire aux nouvelles formes d'organisation du travail. La relation de domination, en partie occultée par ces pratiques individualisantes, ne peut donner lieu à une opposition, encore moins à un conflit.

4.3. De la disparition de l'acteur collectif à l'aliénation

4.3.1. La situation du groupe des employés peu qualifiés

Les discours des employés rendent compte de la situation incertaine de leurs postes. Les transformations des organisations entraînent la disparition des emplois peu qualifiés - ceux dits administratifs purs ou, dans certaines sociétés d'assurance, "de premier niveau" - dans lesquels l'activité consistait essentiellement en manipulation de l'information. Les tâches et les exigences auxquelles ils sont confrontés se modifiant, ils se trouvent contraints à abandonner le mode d'investissement au travail qu'ils avaient élaboré en réponse à l'organisation taylorienne. S'ouvre alors pour eux la possibilité de s'engager dans la voie de la professionnalisation et dans la découverte du monde de la technique. Certes le renouveau d'intérêt qu'ils éprouvent en développant une relation plus riche avec l'objet de travail les y pousse, mais l'urgence ressentie à intégrer un groupe moins menacé - puisque tout concorde à les convaincre que *"les exécutants n'ont plus leur place dans la maison"* - n'est pas étrangère à leur volonté de progresser et de se professionnaliser.

Or, leur malaise traduit l'impossibilité où ils se trouvent de suivre cette voie, pourtant désirable par le renouveau d'intérêt au travail qu'elle permet, nécessaire par la sécurité qu'elle apporte, et encouragée par l'entreprise, du moins dans les discours de la hiérarchie. L'organisation du travail et le contexte prescripteur les maintiennent, à bien des égards, dans le statut d'exécutants : le contrôle, la re-spécialisation des tâches toujours possibles entravent le développement des compétences. Ils n'obtiennent pas la légitimation et la reconnaissance qui leur permettraient de se conforter dans la certitude que la nouvelle façon de vivre leur métier d'employé est valorisée, reconnue par leur employeur. Il se trouvent, de ce fait, dans

l'incapacité de s'assurer du bien fondé des choix, parfois douloureux, par lesquels ils abandonnent le monde immuable des signes pour entrer dans le monde incertain de la technique.

Les incertitudes qui émaillent leurs discours ne sont que le reflet de l'incertitude des employeurs sur les emplois auxquels ils seront affectés, et donc sur leur avenir dans l'entreprise. Ces emplois leur donneront-ils accès à une technicité et à une possibilité d'évolution au sein de cette technicité, ce qui, nous venons de le voir, correspond à leur souhait ? ou bien resteront-ils toujours des employés de "premier niveau" avec toute la frustration due à l'absence de reconnaissance et à l'impossibilité de projection dans l'avenir que cela représente ? Ont-ils accès à une profession stabilisée par une reconnaissance sociale ou sont-ils posés dans des emplois précarisés par la dissémination des savoirs, transportés d'un emploi à un autre, ce que laisserait supposer la logique de la compétence. Ou bien, enfin, n'ont-ils plus de place dans l'entreprise ?

Les discours des employés expriment la situation doublement incertaine - entre la qualification et la déqualification, entre la progression et l'exclusion - dans laquelle se trouve placé leur groupe. Or les contradictions qu'ils subissent de ce fait, bien peu les analysent et les perçoivent comme telles, seuls les "fatalistes" en sont conscients, pour certains de façon douloureuse. La grande majorité les vit et s'y soumet sans même pouvoir les dire ; l'observateur peut seulement les déduire de la multiplicité des conflits intérieurs qu'ils expriment. On peut penser que la faiblesse de l'acteur collectif n'est pas étrangère à l'impossibilité où se trouvent les employés de s'exprimer à eux-mêmes les inconséquences auxquelles ils sont confrontés et à l'intériorisation de la contradiction qui s'en suit.

4.3.2. L'absence d'acteur collectif et l'impossible positionnement

Le malaise que nous analysons ici ne peut pas être détaché de la question de la construction collective de la compétence. On le sait⁸⁷, le comportement d'un salarié est lié à sa position dans le fonctionnement de l'entreprise, donc à la place occupée par le groupe auquel il appartient. La légitimation par la reconnaissance obtenue du travail effectué - que nous avons

⁸⁷ Fischer.- *Les domaines de la psychologie sociale : le champ du social*.- Dunod, 1990, pp. 185-192.

considérée comme l'une des deux dimensions fondamentales de la mobilisation au travail - ne peut être disjointe de celle du positionnement du groupe dont fait partie le salarié. En effet, la possibilité, pour ce dernier, de se construire un itinéraire professionnel valorisant et permettant l'actualisation constante et l'augmentation de la compétence dépend de ce positionnement. La place du groupe professionnel dans l'entreprise joue donc un rôle dans la perception des choix professionnels envisageables et donc dans les possibilités de projection dans l'avenir. De même la légitimation obtenue par la reconnaissance - qui conforte le salarié dans le repérage des comportements attendus de lui - ne peut être disjointe de la place du groupe auquel il appartient. On ne peut poser le problème de la compétence des employés sans aborder celui de la définition et de l'avenir de leur groupe. On ne peut pas, non plus, étudier la signification que les employés donnent à leur travail et à leur activité sans être renvoyé à la place que leur groupe occupe dans l'entreprise. Ces préoccupations renvoient aux analyses de Paradeise⁸⁸ qui montrent que la construction des compétences et la valorisation des postes s'effectuent au travers de luttes dans lesquels s'affrontent des groupes professionnels.

Dans les sociétés que nous avons étudiées, l'absence de luttes et la transformation des modes de relations au sein des équipes ne sont pas sans effet, nous semble-t-il, sur la difficulté des employés à effectuer des choix signifiants à partir desquels ils puissent donner sens à ce qu'ils vivent et déterminer des stratégies professionnelles. Reynaud le rappelait⁸⁹, l'acteur collectif n'existe que par rapport à une action collective. Or, comme nous l'avons montré, l'action collective n'existe que dans la société F2 - société dans laquelle les employés ont majoritairement une position assurée -. Dans les autres sociétés on n'observe, à notre connaissance, ni conflit institutionnalisé ni réactions collectives des groupes.

Toute la dialectique de l'identité repose sur la relation entre le pareil et le différent, soi et les autres. C'est aussi par le conflit ou par l'opposition que se crée la conscience de la différence et l'affirmation de soi. Dans ces sociétés, le "nous" arrive difficilement à se constituer parce que les pratiques individualisantes le cassent en renvoyant au "je", mais aussi parce que la dilution du pouvoir et l'intériorisation par les salariés des objectifs de

⁸⁸ Paradeise.- op. cit.

⁸⁹ Reynaud.- *Les règles du jeu*.- Armand Colin, 1988, pp. 75-76.

l'entreprise cassent le "ils". Les employés sont démunis de groupe de référence, ce qui diminue le sentiment d'appartenance, et ils sont dans le même temps privés de l'accès à l'identité par l'opposition, persuadés qu'ils sont de devoir être les agents du changement et les "rouages" de leur direction. Leur trouble doit être analysé en relation avec l'absence de mouvement social permettant de faire émerger un contre-projet, qui pourrait être opposé à celui des managers mis oeuvre dans les pratiques auxquels ils sont soumis. Touraine indiquait que la formation de l'identité *"n'est possible que si l'ordre social n'apparaît plus à l'acteur comme un système impersonnel mais comme l'oeuvre des hommes, comme la projection des rapports sociaux"*⁹⁰. L'appel récurrent à "l'acteur" - appel dont nous venons de voir les effets individualisants - dans les discours et les pratiques d'entreprises, entrave sans doute la constitution de l'acteur collectif, auquel se réfère Touraine. La difficulté manifestée par les employés à la position vacillante à effectuer les choix à partir desquels reconstruire du sens et donc assurer leur identité ne renverrait-elle pas à l'absence de mouvement social permettant à un projet collectif d'émerger ?

4.3.3. Les deux causes de la position vacillante

- **Double contrainte et impossibilité d'arbitrage mental**

Les employés vivent une sorte de double contrainte permanente puisqu'ils sont confrontés à l'obligation d'être "acteurs" et autonomes. Obligation aussi contradictoire que le fameux "sois spontané", cité comme archétype de l'injonction paradoxale mettant celui qui la reçoit dans une situation intenable⁹¹. L'autonomie est en effet enlevée par le seul fait qu'elle est imposée. En somme, s'agit-il d'obéir à ce que l'injonction, par le seul fait qu'il s'agit d'une injonction, transmet comme obligation de soumission et d'exécution - et donc de rester un "agent" - ou bien de faire confiance aux termes de l'injonction - et donc d'être autonome. Le malaise que peut provoquer l'affrontement avec cette première contradiction est renforcé par le contexte de peur dans lequel elle s'exerce, contexte qui dramatise la nécessité de choix. Par toutes les indications, longuement décrites ici, l'entreprise, dans le même temps qu'elle promulgue la loi de l'autonomie,

⁹⁰Touraine.- *Pour la sociologie*.- Seuil, 1978, p. 181.

⁹¹ Sluzki, Veron.- La double contrainte comme situation pathogène universelle, in Watlawick, Weakland.- *Sur l'interaction*.- Seuil, 1981, pp. 308-321.

décrète l'obligation d'obéissance. La force avec laquelle se manifeste ce décret dans l'activité quotidienne, les traces encore vivantes du mode d'investissement au travail issu du taylorisme, pourraient inciter à choisir la première voie. L'intérêt au travail tout autant que le lien ressenti entre le choix d'autonomie et la possibilité de survie poussent au contraire au second, tant du moins que le sentiment d'impuissance et le soupçon n'ont pas pris le dessus.

Pour Dubar, l'identité est liée à *"la réussite de congruence dans une sorte d'arbitrage mental autour d'un calcul de chances ou d'intérêts"*⁹². L'anxiété provoquée par la crainte du licenciement s'ajoutant à l'injonction paradoxale à laquelle ils sont soumis, interdit à une partie des employés d'élaborer une image de leurs chances et de leurs intérêts, de ce fait ils ne peuvent effectuer l'arbitrage mental nécessaire à la congruence. La position incertaine de leur groupe - dont les contradictions qu'ils subissent sont le reflet - leur interdit d'élaborer les repères, et représentations qui puissent mettre le monde en ordre et rendre signifiantes les situations qu'ils vivent. De ce fait, ils ne peuvent pas se fixer des objectifs, des stratégies qui structurent leurs pratiques et leur donnent valeur.

• Impossibilité du conflit et aliénation

C'est également la situation de domination, masquée par les pratiques de mobilisation de la compétence, qui provoque les conflits intérieurs et l'incapacité à trancher qui caractérise les employés à la position incertaine qui, parfois dans la même phrase, se disent agents écrasés et acteurs responsables. Comme l'indique Dubar *"la reconnaissance de l'identité (...) implique une transaction qui peut être conflictuelle entre les individus porteurs de désirs d'identification et de reconnaissance et les institutions offrant des statuts, des catégories et des formes diverses de reconnaissance"*⁹³. On peut penser que, au niveau des entreprises, la constitution de l'identité est entravée par l'absence de transactions conflictuelles engendrant l'impossibilité de reconnaissance. La question du positionnement de ce groupe et de son avenir dans l'entreprise n'est pas posée, ou du moins si elle est posée, la réponse n'apparaît pas clairement

⁹²Courtot, Dubar.- op. cit. p. 337.

⁹³ Dubar.- op. cit. p. 127.

aux yeux des employés⁹⁴. L'offre de statut et le désir de reconnaissance ne peuvent réellement se confronter. De même les pratiques individualisantes empêchent que se constitue, dans l'équipe ou le service, un espace social au sein duquel se vivent et se disent les affrontements et les rapports de force. Les pratiques de mobilisation contribuent à voiler les contradictions et perturbent ainsi la transaction entre l'institution et les salariés, qui sont renvoyés à leur solitude d'individus responsables et concurrents.

Ce même mouvement qui empêche l'opposition aux pratiques de domination - puisqu'il en perturbe la conscience - empêche la constitution d'une image de soi stable et adaptée. Ainsi, par exemple, les employés suivant les actions de formation vivent la déchirure entre deux réalités inconciliables - d'une part la réalité de l'organisation où ils sont des agents pris dans des principes et des pratiques sur lesquels ils n'ont pas de prise et, d'autre part, la réalité de la formation qui leur fait admettre que chacun construit son exclusion - sans parvenir à élucider clairement ce qui les rend inconciliables et, pour certains, en se sentant coupables de l'échec de la conciliation. Rendus responsables des effets de la domination qui s'exerce sur eux, ils ne peuvent pas non plus se poser clairement comme dominés.

Dans leurs discours ce sont aussi les discours des dirigeants qui s'expriment et c'est ce qui les rend si difficiles à analyser. Leurs souhaits et désirs propres disparaissent - ce qui engendre ces propos neutralisés ("*on nous met*") -, et en même temps ils ne s'annoncent pas clairement comme objets de la domination mais au contraire comme sujets agissants. Ce sont d'abord les contradictions dans les termes utilisés qui nous ont alertée sur ce groupe, avant toute analyse du contenu de ses discours. Ils adhèrent au projet sur eux tout en manifestant par leurs propos à quel point ce projet va à l'encontre de ce qu'ils souhaiteraient. En fait, leurs désirs s'expriment par la négative, au travers des difficultés qu'ils expriment, des résistances intérieures qu'on pressent à les écouter exprimer leurs peurs ou les pertes qu'ils ont subies. En ce sens la lamentation sur la perte de la "*bonne ambiance*", la rupture regrettée avec les solidarités collectives sont les indices de leurs désirs de revenir à la socialisation d'antan, à quoi ils aspireraient si la pression d'adhésion à la logique individualisante se

⁹⁴ Ainsi à B5, la formation est accompagnée d'un engagement de l'entreprise à ne pas licencier dans une période de 2 ans après la formation. Engagement qui peut aussi bien être interprété comme une menace.

relâchait. De même les rancœurs à propos de la perte d'intérêt au travail engendrée par la mobilité traduisent le souhait de professionnalisation.

Lorsqu'on additionne toutes ces négations, on en vient à supposer que le projet annoncé n'est pas le leur ; on perçoit, du coup, que leur identité leur est imposée. C'est pour cette raison que, plutôt que d'identité, il nous paraîtrait légitime de parler d'aliénation à leur sujet. Comme le déclare Lipianski⁹⁵, à partir du moment où elle est imposée l'identité est aliénée : ceux qui sont contraints à intérioriser l'image d'eux mêmes qui leur est fournie par d'autres, sans avoir la possibilité d'effectuer la négociation intérieure nécessaire à la constitution véritable de l'identité, ceux là sont aliénés et prennent conscience de ce qu'ils sont, non pas à travers ce qu'ils possèdent mais à partir de ce dont ils ont été privés.

*
* *

Une partie des employés ont réussi à organiser les divers messages qu'ils reçoivent, à effectuer les arbitrages mentaux de manière à interpréter ces messages et ainsi à reconstituer un sens à leur situation et à leur monde du travail. Que leurs désirs soient écrasés - c'est le cas de certains des "fatalistes inquiets" qui se vivent explicitement comme des vaincus - ou au contraire qu'ils aient l'impression que le monde s'ouvre à eux - certains des jeunes "investis dans la carrière" manifestent un réel optimisme -, ceux là peuvent tenter de faire coïncider leurs pratiques avec les objectifs qu'ils jugent adaptés. Mais une bonne partie ne réussissent pas à le faire : à l'instabilité du monde qui les entoure et qu'ils n'arrivent plus à déchiffrer correspond leur propre impossibilité à exprimer une permanence dans les positions qu'ils choisissent. A l'incapacité dans laquelle ils se trouvent de reconnaître la domination qu'ils subissent au travers de ces pressions opposées, répond l'intériorisation des contraintes, et l'impuissance à se reconnaître comme sujet de leur propre histoire.

⁹⁵ Camillierri, Kastertzstein, Lipianski.- op. vit. p. 17.

CONCLUSION

Cette recherche a eu pour point de départ la volonté de comprendre pourquoi le réinvestissement de la formation dans le travail apparaissait si difficile ; elle a également correspondu au souci de mettre à jour les raisons du malaise grandissant dans la population des employés peu qualifiés. Arrivée à son terme, nous voulons à la fois indiquer les acquis de notre travail et les pistes de recherche et d'interrogation qu'il suggère. Le petit nombre de personnes rencontrées nous interdit de généraliser à l'ensemble des employés peu qualifiés les conclusions auxquelles nous parvenons. Cependant l'analyse fine des positions que nous avons pu mener, justement grâce au nombre restreint d'entretiens analysés, permet d'émettre quelques interrogations sur les politiques de mobilisation et sur leurs effets sur les salariés.

• A situation incertaine, position équivoque

La moitié environ des interviewés fait état de l'incapacité à se situer et à adopter une position stabilisée, incapacité qui entrave son dynamisme. Il faut noter que, à première vue, ce constat n'a rien de bien surprenant si l'on se reporte aux caractéristiques plus générales des populations d'employés. On pourrait le rapprocher de la difficulté, déjà notée, du groupe des employés à se constituer une identité professionnelle¹, ou même du faible niveau d'organisation et de conscience politique², tous caractères généralement attribués aux employés. Crozier présente l'ambiguïté et la position "d'une part... d'autre part" comme spécifique de leur attitude. Pour

¹ Strobel. -op. cit.

² Browaeyns, Chatelain.- op. cit. p. 106.

lui, la position incertaine des employés ne doit pas être rapportée au seul domaine professionnel, mais rendrait également compte de leur positionnement social. Cette dernière question, qui doit être rapprochée de celle de la définition du groupe des employés, a fait l'objet de nombreux débats dans la littérature. Entre les tenants de l'assimilation des employés à la classe laborieuse et ceux qui en font une extension de l'ancienne classe dominante, Crozier a une position médiane puisque, pour lui, les employés, tout en étant dans une position de subordination, s'identifient à la classe dominante. Dans la conception de Crozier, leurs positions contradictoires - le monde des employés est un "*monde de l'incohérence et des contradictions*"³⁴ - proviennent du fait qu'ils sont partagés entre les stratégies collectives de défense et les stratégies individuelles de promotion. C'est en effet le désir de faire carrière qui les amène à une position contradictoire avec ce que leur situation de travail a de nettement subalterne.

Nous n'avons étudié cette position incertaine que dans sa relation au domaine professionnel. Or dans ce domaine, et pour la petite population que nous avons analysée ici, la position ambiguë est le reflet de la situation professionnelle, elle-même équivoque. Si la difficulté à se situer traduit une conception du monde, la situation de travail n'est pas étrangère à cette conception. Nous justifierons cette affirmation en reprenant l'analyse des postes que nous avons étudiés, postes, rappelons le, que nous avons choisis pour les transformations qu'ils permettaient d'observer concernant la relation des employés à la technique et au pouvoir.

Si l'on prend la première de ces deux dimensions, nous avons montré tout au long de ce texte, comment l'intégration des tâches et la polyvalence introduisent, modestement certes, mais introduisent tout de même les employés dans ce qu'Halbwachs⁵ nomme la fonction. Pour lui, la caractéristique des classes moyennes est d'appliquer sur les hommes les corps de règles qui permettent à une fonction de s'exercer. Seuls les dirigeants ont accès à la compréhension de la fonction, qui doit rester masquée pour celui qui la fait vivre dans la technique. Dans les organisations transformées, les employés accèdent au monde de la fonction. Plusieurs fois dans le cours de ce texte, nous avons indiqué que, pour faire

³Crozier.- Employés, in Encyclopedia Universalis, 1989 T. 8 pp. 262-263.

⁴

⁵ Halbwachs.- op. cit. p. 104-105.

face aux situations de travail de gestion de l'exception qui sont dorénavant leur lot, les employés doivent "comprendre ce qu'ils font". Pour nous, cette compréhension marque l'accès, fragmentaire mais pourtant nécessaire, à la fonction, donc l'entrée dans la sphère de pensée des dirigeants.

De même, se modifie la façon dont le pouvoir s'exerce sur les employés, dans la situation de travail. A la différence des organisations industrielles qui sont dichotomiques et dans lesquelles la ligne de démarcation entre dominants et dominés est claire, les organisations bureaucratiques constituent des *"continuum graduels de compétences et d'autorité"*⁶. Certes Dahrendorf distingue les bureaucrates qui, participant au processus global de l'autorité, font partie de la bourgeoisie, et les employés qui ont une activité subordonnée et peuvent être assimilés au prolétariat, mais il indique aussi que, du fait de ce continuum, la limite est floue entre un employé techniquement qualifié et un bureaucrate de faible niveau hiérarchique qui, du moins superficiellement, peut apparaître se situer dans une position de subordination. Dans les trois entreprises de notre seconde enquête, la notion de subordination est en train de se transformer de telle façon que les employés, placés jusque là en position clairement subordonnée, voient se modifier la relation qu'ils entretenaient avec l'autorité. La mise en place de la fonction d'animation, avec la dilution de la relation hiérarchique dont elle est porteuse, en est l'indice le plus visible. Mais les techniques liées aux actions de mobilisation de la compétence, qui persuadent les salariés qu'ils sont acteurs du changement, vont dans le même sens, de même que le fait de faire appel à eux pour impulser les transformations du travail. L'évolution des modes d'imposition entraîne les employés à se considérer comme autant de rouages de la direction. Aujourd'hui, l'employé peut croire qu'il ne subit plus le pouvoir mais qu'il participe de l'autorité.

Autant par les modifications de leur relation à la technique que par celles de l'exercice du pouvoir, les employés sont donc amenés à se penser du côté de l'encadrement, de ceux qui exercent la fonction dirait Halbwachs, des bureaucrates dirait Dahrendorf. Lorsqu'un responsable d'assurance indique *"il n'est pas rare de voir un rédacteur discuter d'un problème commercial avec un agent, discuter des optiques de la compagnie. Il y a cinq ans, c'était la responsabilité d'un cadre"*, c'est bien le positionnement des employés du côté de la fonction et non pas des règles qu'il signifie. Lorsque les employés

⁶Dahrendorf.- op. cité, p. 299-304.

sont incités à faire des suggestions d'élargissement des fonctions du service, et donc d'accroissement des tâches pour leurs collègues, c'est bien le positionnement du côté des bureaucrates qui est attendu d'eux. Dans des situations de ce type, l'employé ne peut que s'assimiler aux dirigeants.

Mais dans le même temps, la domination s'exerce et leur signifie leur position d'exécutants. Leur relation à leur objet de travail est encadrée, soumise à des impératifs qui leur échappent. Nous en avons donné des illustrations, en particulier, au travers des situations de contrôle et de tout ce qu'elles véhiculent comme impossibilité à développer le dynamisme qui pousse l'employé à investir la fonction. Ils sont toujours soumis au risque de voir se remettre en place une division des tâches qui les renverra du côté de la technique. Ce "*remake taylorien*"⁷ auquel ils sont soumis joue un rôle dans leur ambivalence.

Mais il existe une autre dimension à la situation incertaine des postes qu'ils occupent. La gestion des compétences est destinée en priorité aux populations menacées d'exclusion, nous avons montré à quel point la crainte pèse sur les représentations et les stratégies des salariés qui, par exemple, se sentent en danger du seul fait de participer à une action de formation générale. Le poids grandissant de la menace sur l'emploi nous amène à penser que le malaise de beaucoup d'employés pourrait trouver son origine dans le fait que leurs postes se trouvent aux frontières de l'exclusion. Une des raisons expliquant leur ambivalence est la crise de confiance de salariés qui ne savent plus s'ils doivent se mobiliser positivement pour l'entreprise ou se défendre contre elle.

Une approche plus objective que celle privilégiée ici serait aujourd'hui nécessaire pour mieux situer l'évolution des postes que nous avons étudiés et surtout pour comprendre les mouvements des populations occupant les anciens postes sans qualification. En effet, la politique de mobilisation, au lieu de préparer les employés peu qualifiés à une évolution au sein d'une filière professionnelle interne à l'entreprise, pourrait être une première étape vers l'exclusion. Il est certain que les actions de formation générale à laquelle sont soumis les employés prendraient un sens tout différent, si elles correspondent à la seule volonté de permettre l'évolution du salarié au sein de l'entreprise ou si elles préparent à un éventuel plan de licenciement.

⁷ Durand.- op. cit.

Notons que, même à l'état d'hypothèse, cette seconde fonction est actuellement présente dans les dispositifs : certains membres de l'encadrement soupçonnent que tel est bien leur rôle, soupçon qui, en soi, représente, pour les formés, un obstacle aux possibilités de réinvestissement des acquis de la formation dans le poste.

Dans ce cas, et particulièrement pour les sociétés privées, la situation incertaine dont rendent compte les positions ambivalentes des employés, loin de refléter seulement un antagonisme interne à l'organisation du travail qui attire vers la qualification tout en maintenant dans l'exécution, serait liée aux incertitudes des entreprises qui balancent entre la stabilisation et l'exclusion. Il nous paraît nécessaire aujourd'hui de mieux percevoir, par une analyse plus quantifiée des postes et de leurs évolutions, des cheminements des salariés, les processus d'exclusion de la population considérée ; toutes données qui nous font défaut mais qui permettraient peut être d'éclairer, sous un jour un peu différent de celui évoqué ici, la position incertaine des employés peu qualifiés.

• Logique de la compétence et professionnalité

Nous avons montré que les actions de mobilisation de la compétence jouent un rôle dans le désarroi des employés. La mise en place de formations générale qui dénie les savoirs professionnels, la difficulté à envisager la construction progressive de la compétence dans un cheminement professionnalisant, manifestent aux yeux des employés le refus de voir reconnu ce qu'ils sont poussés par les transformations de l'organisation du travail à considérer comme leur compétence. Ces actions n'apportent pas l'aide attendue par les employés, bien plus elles les empêchent d'habiter pleinement, dans le présent du poste comme dans leur projection dans l'avenir, le domaine de connaissances qui apparaît s'ouvrir du fait des transformations techniques et de la nouvelle relation au pouvoir qui s'instaure dans les services.

Ainsi, la situation professionnelle des employés renferme un autre type de contradictions : le système d'incitation des hommes infirme ce que les exigences de la tâche rendent envisageable. Le premier acquis de notre travail, nous semble-t-il, est de montrer que l'absence du travail et des savoirs du travail dans les actions de mobilisation de la compétence entraîne une sorte de divorce entre le système de division des tâches et le

système d'incitation des hommes, divorce qui explique également les positions incertaines relevées dans la population. Il est nécessaire de ce fait de se poser la question du rôle des actions de mobilisation de la compétence

Dans un premier temps, le sens commun dicte l'idée que ces actions ont pour objectif d'aider les employés à acquérir ce mélange de savoirs et de comportement caractéristique de la compétence. Elles devraient ainsi leur permettre de "mieux faire leur travail" ou de "suivre les évolutions des situations de travail" (termes dans lesquels sont formulées, du moins dans les premiers contacts, les commandes de formations émanant des responsables d'entreprise). D'une façon un peu plus élaborée, on peut penser que les politiques de mobilisation de la compétence visent à régler la question du partage du pouvoir dans une situation où les grands choix sont centralisés, mais où le fonctionnement des équipements informatiques nécessite une décentralisation des décisions. Les salariés doivent "*structurellement participer (...) aux objectifs de l'entreprise*", être "*insérés dans son projet*"⁸. Mais dans le même temps, "*ce sont les acteurs, au sens précis du terme, qui optimisent les nouvelles formes d'informatique, alors que les agents ne font les servir que mollement*"⁹. Dans cette optique, les actions de type participatif sont présentées comme le complément obligé des logiciels centralisateurs, puisqu'elles permettent l'intériorisation par le salarié des objectifs de l'entreprise. Elles permettraient ainsi de favoriser, dans les actes de travail, la soumission à la double exigence, en partie contradictoire, d'autonomie et de conformité. On peut penser que les actions de mobilisation de la compétence participent de ce même objectif. C'était d'ailleurs les bases sur lesquelles nous avons décidé de les étudier, pensant que les employés trouvaient en elles un appui pour résoudre et dépasser les contradictions auxquelles ils étaient confrontés dans l'organisation du travail.

Or, les actions que nous avons observées ne permettent pas de conclure à une réussite sur ce point, ni même à un réel effort en ce sens. La présentation des situations de travail que nous avons faite en deuxième partie le montre, même si les situations de travail nécessitent que les employés perçoivent et défendent les objectifs de l'entreprise, ces objectifs

⁸ Eyraud, d'Iribarne, Maurice.- Des entreprises face aux technologies flexibles : une analyse de la dynamique du changement.- *Sociologie du travail*, 1/88, 1988, pp. 55-78.

⁹ Alter.- Des acteurs au travail, in Cohendet, Malsch, Hollard.- *L'après taylorisme*.- Ed. Economica, 1988, pp. 153-159.

sont médiatisés par des connaissances techniques. Faute de prendre en compte cette médiatisation, les actions (participatives ou de formation) ne parviennent pas à aider les employés. Borzeix et Linhart¹⁰ montrent que, pensées pour effacer la dichotomie entre les tâches d'exécution et de conception et attirer les salariés vers l'espace de l'entreprise, les actions participatives affaiblissent les collectifs et attaquent les savoirs parce qu'elles les délocalisent et les déprivatisent. Dans une approche un peu complémentaire, nous avons tenté de montrer que le déni des savoirs du travail interdisait aux actions de mobilisation de représenter un appui dans l'activité. Bien plus elles fournissent des informations si contradictoires aux employés que, loin de les mobiliser, elles participent de leur démobilité, loin d'être une aide à la construction de l'individu elles ne sont pas étrangères à l'impossibilité de se situer qui caractérise la moitié des entretiens analysés, et qui peut mettre à mal les compétences.

Au terme de cette recherche, nous pensons que les actions de mobilisation de la compétence ne doivent pas être seulement mises en relation avec la volonté de faire intérioriser aux salariés les objectifs de l'entreprise dans leurs actes de travail. Ces actions pourraient avoir pour rôle d'accompagner et de favoriser les modes d'appariement entre les hommes et les postes qui caractérisent la logique de la compétence, modes d'appariement dans lesquels la référence au travail est en train de se modifier.

Comme le rappelait Dadoy¹¹, les entreprises vivent de vastes remaniements de fonctions, de postes, de techniques ; les emplois et les catégories sociales qui correspondent à ces postes sont également remodelés. La logique de la compétence servirait à appuyer cette réorganisation constante. Les attendus de cette logique apparaissent de plus en plus clairement dans les textes qui la promeuvent. Ainsi, un ouvrage, paru lorsque nous terminions ce travail, fournit des informations assez précises sur les modes d'appariement qui étaient encore à l'état d'ébauche lorsque nous rédigeons leur présentation en 1992. Parmi les diverses méthodes permettant la division des emplois, on note l'apparition en 1986 de la "*segmentation des emplois en activités*" ou "*segmentation des emplois à partir des compétences*"¹². Répondant à la nécessité "*d'élasticité*" de l'emploi ou bien, dans un autre passage, à un

¹⁰ Borzeix, Linhart.- op. cit.

¹¹ Dadoy.- op. cit.

¹² Donnadiou, Denimal.- op. cit. p. 35-36. D'après l'ouvrage, c'est le cabinet Hay qui est le promoteur de la méthode, mise au point pour les Caisses d'Épargne.

emploi "éclaté", la segmentation permet de *"diviser les emplois en autant d'activités ou de compétences qu'il est nécessaire pour rendre compte au plus juste de l'ensemble des situations de travail réelles existant dans l'entreprise"*¹³. Quelques lignes plus loin est avancée la suggestion déjà citée de *"se passer de toute référence à l'emploi concret pour déterminer les qualifications"*. On voit donc de façon explicite annoncée ici le fondement des politiques s'appuyant sur la compétence : ce n'est plus autour de la division du travail (qui renvoie à la qualification, au poste, à "l'emploi concret" dit le texte, c'est à dire en fait au travail) qu'est pensée l'organisation des emplois mais autour d'amalgame de "situations réelles", "d'activités" dont la somme aboutit à diviser des emplois (qui eux ne sont pas signifiés comme concrets). On construit l'appariement du travailleur au poste, non pas autour du travail concret, mais autour d'une succession de situations de travail donnant lieu à des compétences qui peuvent être *"isolées des fonctions et reconnues comme des composants de chacune d'elles"*¹⁴.

L'ouvrage, à notre connaissance, ne se réfère pas aux familles professionnelles qui apparaissent pourtant comme la mise en forme de la succession de situations pouvant correspondre aux cheminements professionnels souhaités par les directions d'entreprise. On peut craindre que les familles qui se mettent en place n'aient, elles non plus, que peu à voir avec le contenu de "l'emploi concret". Nous en avons donné un exemple avec l'analyse du texte¹⁵ figurant dans l'ouvrage collectif du CEREQ et consacré aux activités du tertiaire : les compétences y sont décrites sans aucune relation aux situations concrètes et, de ce fait, perdent toute signification. Courpasson et Livian¹⁶ font une analyse similaire à propos la filière des "personnels en contacts" (qui regrouperait par exemple les guichetiers de banque et les chefs d'étage dans un hôtel). Selon eux, la seule caractéristique commune des emplois qui y sont regroupés serait la référence à *"une culture services à bien des égards chimérique compte tenu de l'extrême hétérogénéité des natures d'entreprises, des formes de qualification et des métiers réels inclus dans ce secteur"*.

¹³ Donnadiou, Denimal.- op. cit. p. 138.

¹⁴ Donnadiou, Denimal.- op. cit. p. 36.

¹⁵ Davidson, in CEREQ.- op. cit.

¹⁶ Courpasson, Livian.- op. cit.

L'absence du travail dans les actions de mobilisation de la compétence, le lien lâche avec l'activité qui les caractérise et qui est la source des dysfonctionnements dont nous avons rendu compte, prend un sens bien différent si l'on conçoit que la référence à la compétence servirait aussi à orienter les personnels vers les emplois dont la succession dans une carrière n'est pas construite autour du travail, ni autour de l'idée de progression, mais se déroule au gré des besoins des remaniements des entreprises. Un passage précédent du même ouvrage portant également sur la segmentation des emplois indiquait : *"il ne s'agit plus de définir ce qui manque au salarié pour accéder à un poste supérieur, lui même défini de façon trop précise pour permettre une quelconque souplesse, mais de se préoccuper de ce que le salarié peut faire concrètement en cas de besoin dans l'entreprise"*¹⁷. Si, dans la logique de la compétence, tel est le mode de relation entre le salarié et le poste, l'absence de prise en compte du travail et des savoirs du travail dans les actions de mobilisation peut apparaître, non pas un dysfonctionnement, mais une nécessité.

La connaissance des structures des nouvelles filières ou familles professionnelles qui se mettront en place devient alors d'un intérêt primordial. Comment se bâtiront elles et quelle sera le degré de proximité des situations réelles qu'elles regrouperont ? Dadoy¹⁸, qui montre que l'émergence de nouvelles professionnalités s'inscrit dans une phase de redéfinition de la division du travail, appelle à observer *"le caractère structurel des remodelages amorcés"*. On sait¹⁹ que l'accompagnement du changement par la mobilité et la transformation des professionnalités est considéré comme la logique d'innovation la plus récente et la plus fragile, donc celle pour laquelle il est difficile de réunir des expérimentations. Cela nous semble pourtant une urgence, particulièrement pour le secteur tertiaire, dont on peut penser qu'il se prête à des innovations de classification. Nous l'avons vu, en raison de la diversité et de la confusion des emplois signifiés comme tertiaires, les statisticiens eux mêmes²⁰ aspirent à l'élaboration de nouveaux critères de classement.

¹⁷ Donnadiou, Denimal.- op. cit. p. 36.

¹⁸ Dadoy.- A la recherche de la notion de professionnalité.- *Cahier du Plan Construction*; 1986.

¹⁹ LASTREE. -op. cit.

²⁰ Braibant.- op. cit.

Pour poursuivre dans la voie suivie ici, on doit également se demander comment se structureront les compétences des salariés cheminant dans des familles professionnelles de ce type, quels seront les modes de construction des individus dans le travail et quelle sera leur relation au travail. Lorsqu'il montre que la compétence s'acquiert dans l'action, Hillau indique que les situations où le sujet est convié à mettre sa compétence en oeuvre doivent présenter entre elles *"homogénéité et cohérence"*²¹. Pour lui c'est l'itinéraire professionnel qui *"commande le mode d'engagement de l'individu dans la situation"*. Si nous reprenons la distinction de Gorz²² sur laquelle nous nous appuyions plus haut, on peut penser que, avec ce mode de gestion des itinéraires, le rapport du travailleur au produit que le travail a pour but de réaliser se distend, le travail se réduit à des activités qui n'ont plus de sens qu'en elles-mêmes puisque le lien avec le produit qu'elles contribuent à réaliser est supposé se rompre. C'est le "faire" qui domine (dialoguer avec un technicien, résoudre un problème) sans que l'objet à propos duquel il s'exerce (le contenu du dialogue, la nature du problème) accède à l'existence ou sans que son existence ait d'importance. Si telle est bien la voie ouverte par les familles professionnelles dont nous entrevoyons les contours dans le tertiaire, quel type d'univers mental, quel type de mobilisation dans le travail engendreront-elles ?

• Le consensus en question

Dadoy²³ l'indique, le thème de la professionnalisation constitue un point de convergence entre les intérêts des entreprises et ceux des travailleurs : les nouvelles familles professionnelles en cours d'élaboration devraient permettre de redécouper les emplois de manière à permettre, pour les salariés, la représentation d'un cheminement professionnel qui soit une aide à la mobilité et, pour les entreprises, la prise en compte des incertitudes et des aléas de l'évolution des systèmes de travail. Mais, si la nécessité de parvenir à l'élaboration de familles professionnelles est commune aux deux acteurs, peut on dire, pour autant, qu'il y a accord sur la forme qu'elles doivent prendre ? C'est ce que semble indiquer l'ouvrage de Donnadieu et Denimal²⁴, qui, à propos des nouvelles formes de division des emplois portées par la logique de la compétence, affirme : *"aussi curieux que cela*

²¹ Hillau.- op. cit.

²² Gorz.- op. cit. pp. 103-107.

²³ Dadoy.- op. cit.

²⁴ Donnadieu, Denimal. op. cit. p. 138.

paraisse dans un contexte de sous emploi généralisé - voire de précarité - ce sont les salariés qui sont en train de conquérir cet espace de stabilité dont l'entreprise a bien compris qu'il ne devait pas lui faire défaut sous peine de dysfonctionnements majeurs". La référence à la notion de zone d'intérêt commun, que nous présentions comme un des implicites de la logique de la compétence, resurgit ici : entreprise et salariés sont d'accord, voire l'entreprise se contente de suivre les salariés qui "conquièrent" les nouveaux espaces de stabilité. On pourrait retourner l'analyse : si la seule voie de stabilité est celle proposée par les modes de gestion de l'emploi correspondant aux filières professionnelles, la peur de la précarité explique peut être ce que l'ouvrage présente comme une conquête. Par l'entrée dans la logique de la compétence, les salariés peuvent ne conquérir qu'un espoir d'emploi et non pas un métier ou même un travail ayant quelque signification.

Nous n'avons aucunement rencontré chez les employés l'enthousiasme conquérant présenté, dans ce texte, comme allant de soi. Bien au contraire, leur malaise et ce que nous avons nommé leur demande de professionnalisation nous amènent à penser que les nouvelles formes de professionnalités proposées par les entreprises ne correspondent pas aux conceptions des employés qui les subissent plus qu'ils n'y adhèrent. C'est, pensons nous, le deuxième acquis de notre travail.

Si la relation à l'objet de travail peut être considérée comme source de satisfaction dans les nouvelles formes d'organisation, sur d'autres points les employés semblent avoir perdu au change. Ainsi, entre ce que les lectures nous renvoyaient sur le monde des bureaux et ce que les employés nous ont décrit de leurs relations quotidiennes la différence est perceptible. Même si la compétitivité, la concurrence sont fortes dans les bureaux, le souci de maintenir la bonne entente est généralement considéré comme caractéristique du monde des employés : Pitrou²⁵ le présente comme "*compétitif mais dans une ambiance feutrée*". Quels que soient les tiraillements entre les individus, l'équipe s'efforce de conserver des relations cordiales. Or, dans trois des entreprises étudiées dans la fin de ce travail, la bonne ambiance a disparu des bureaux sous l'effet conjugué des transformations de l'organisation, des actions de mobilisation de la

²⁵Pitrou, Guelaud.- op. cit. p. 18.

compétence et du poids des menaces sur l'emploi. Les modes de sociabilité se transforment et les employés en souffrent²⁶.

De plus, si la position incertaine n'a rien de très surprenant pour une population d'employés, en revanche la tonalité, l'affectivité qui entourent l'énoncé de cette difficulté nous apparaissent en rupture avec les éléments fournis par la littérature : à notre connaissance, l'ambivalence n'est pas habituellement source des sentiments douloureux qu'elle provoque chez nombre de ceux que nous avons rencontrés. Si la difficulté à se situer rend compte de la situation incertaine précédemment évoquée, le malaise à vivre cette position doit être analysé en relation avec deux facteurs. D'une part, la transformation des modes de subordination, qui s'expriment sous un discours et des pratiques présentant la mobilisation comme nécessaire, rend difficile l'absence d'implication et même l'ambivalence. D'autre part, la menace d'exclusion liée à l'état du marché de l'emploi fait apparaître les positions incertaines dangereuses. C'est le poids de l'interaction entre les deux autres facteurs qui donne son intensité dramatique à la difficulté à adopter une position stable. L'employé se sent contraint à adhérer. Or l'adhésion aux conceptions sous jacentes aux pratiques de la compétence ne va pas de soi.

Au long de ce texte, nous avons vu peu à peu émerger des conceptions divergentes de ce qui fonde la compétence. Ce constat a été, pour nous, une surprise, persuadée comme nous l'étions lorsque nous avons commencé nos enquêtes, que les actions de mobilisation de la compétence avaient pour objectif de dépasser le "remake taylorien" et devaient donc représenter une aide pour les employés. Or à propos de la définition des constituants de la compétence dans le présent du poste, comme à propos des possibilités de développement de la compétence dans la construction de l'itinéraire professionnel, les employés manifestent implicitement, dans leurs propos et dans leurs pratiques, un désaccord avec les positions des directions de personnel révélées par les actions de mobilisation de la compétence.

²⁶ Bien souvent ils sont à peine conscients des raisons de leur souffrance. Ainsi une employée, qui nous avait auparavant longuement décrit la perte des occasions d'échanges professionnels et la concurrence entraînés par la réorganisation du travail, a tenté d'expliquer, de la façon suivante, sa morosité qu'elle ne comprenait pas étant donné son intérêt accru au travail : "*ça doit être le temps, il fait toujours gris depuis la réorganisation*".

Ainsi, lorsqu'il s'agit de définir la compétence dans le présent - ce qui renvoie à la conception du savoir nécessaire et manifesté dans la situation de travail -, les directions parlent "acteurs", "initiative", "prise de risque", donc essentiellement comportements et attitudes, sans que la relation avec les exigences particulières aux situations de travail dans lesquelles doivent se manifester ces comportements soit valorisée ou même prise en compte. Les employés parlent "flair", "intuition", "métier", c'est à dire geste approprié, outillage mental dans lequel les connaissances, pour être tellement intégrées qu'elles en sont inconscientes, sont cependant la base essentielle qui guide l'action. Les directions mettent en place des formations générales dans lesquelles les savoirs professionnels n'ont qu'une place restreinte. Les employés suivent ces formations à contre cœur. Si, au bout du compte, ils disent en recevoir des bénéfices personnels, ce sont d'autres besoins professionnels qu'ils expriment lorsqu'ils se plaignent du manque de formations techniques qui ne leur sont pas proposées ou alors "viennent trop tard". Quand elles définissent l'espace de la compétence, c'est à dire les perspectives d'évolution, les directions annoncent que les salariés doivent être "acteurs" de leur vie professionnelle, mais c'est la mobilité qui est aujourd'hui présentée comme la voie nécessaire ; la valorisation du fait de "bouger" ou de "changer" est la principale information fournie sur les possibilités de mobilité interne. A l'inverse les employés, eux, voient dans la stabilité, dans le poste ou dans des postes très proches techniquement parlant, le moyen de développer leurs compétences. Lorsque les employés pensent espace de l'équipe ou du service, la direction, au mieux, leur répond espace de l'entreprise, voire culture d'entreprise, au pire laisse craindre le licenciement.

On voit donc apparaître un autre discours, en contrepoint de la logique portée par les actions de mobilisation de la compétence. Nous l'avons interprété comme lié à ce que nous avons nommé un désir de professionnalisation, faute de disposer d'un terme bien identifié. Sur ce point également il nous paraît nécessaire de poursuivre ce travail. En effet, nous avons pu voir émerger une voix opposée à la logique des "managers" qui s'exprime dans ces actions, mais nous n'avons pas vraiment pu l'entendre. Trois raisons expliquent nos difficultés. Nous avons déjà évoqué la première : la logique de la compétence, en mettant les employés en position de double contrainte par la promulgation de l'autonomie, rend difficilement perceptible l'énonciation des divergences. Ainsi, pour en rester au domaine du cheminement professionnel,

comment analyser les positions des employés lorsque, comme nous l'avons rencontré, l'entreprise, dans le même temps, décrète que les employés doivent être les "acteurs" de leur vie professionnelle, tient le discours de la mobilité et laisse apparaître comme inéluctable le redéploiement vers des postes peu attractifs pour des employés lancés dans une logique professionnalisante ? La transformation des modes de contrainte et la recherche de l'adhésion sont donc un premier obstacle à l'élucidation des positions des employés. C'est beaucoup au travers des regrets et de l'expression des manques que nous avons perçu la voix des employés.

Le deuxième obstacle est lié à nos méthodes de recueil de données, centrées sur les réactions individuelles. Ce choix méthodologique traduit la façon dont, au départ de notre enquête, nous étions prisonnière des conceptions sous jacentes à la logique de la compétence. Les entretiens individuels, bien adaptés pour étudier les réactions de salariés considérés comme des sujets libres et autonomes - ce qui est le statut que leur donne la logique de la compétence - nous ont peut être incitée, à l'inverse, à les percevoir comme autant d'individus "agis", écrasés par le système et dépourvus de moyens de réappropriation et d'opposition. Nous pouvons de ce fait apparaître comme prisonnière d'une conception déterministe dans laquelle la méthode que nous avons choisie nous a enfermée. Peut être, avec d'autres méthodes laissant plus de place à l'étude des interactions au sein des équipes, aurions-nous perçu des effets de réappropriation et d'opposition qui ont pu nous échapper et aurions nous ainsi mieux compris les positions des employés sur ce point. Nous avons, certes, signalé les oppositions frontales (à F2) qui se sont imposées à nous, mais nous n'avons pas eu les moyens de véritablement poser la question de la réaction individuelle ou collective aux actions de mobilisation de la compétence.

La troisième difficulté à entendre la voix des employés provient de la domination des pratiques par les mots. Nous ne savions pas comment identifier les positions des employés parce que nous n'avions pas de modèle autour duquel structurer les informations éparses dans leur propos. Nous avons adopté le terme de "professionnalisation" après bien des hésitations. Celles-ci rendent compte de nos difficultés à percevoir les positions de ceux que nous étudions, mais aussi du manque de contre-modèle à opposer à celui de la compétence. Le terme correspondant aux pratiques de gestion dominées par la compétence, est nous semble-t-il celui de "professionnalité"

dont M. Dadoy²⁷ montre les ambiguïtés. Elle lui voit comme mission essentielle de permettre une rupture avec les notions de métier ou de qualification, dont les connotations sont considérées comme négatives, et, dans une apparente neutralité par rapport au problème de la classification, de concentrer l'attention sur la question des savoir-faire. Mais, à la différence du terme compétences qui peut paraître tenir la même fonction, la notion de professionnalité véhicule des connotations positives puisqu'elle *"bénéficie (...) d'une proximité avec "profession" qui lui permet de sembler se référer à un corps de capacités spécifiques et organisées, propres à un métier ou à une profession"*. On peut penser que les actions de mobilisation de la compétence, dans leur relation ambiguë au travail, sont le complément de la mise en place des professionnalités, qui semblent se référer au métier, tout en préparant essentiellement à la flexibilité et à des successions de postes ou d'emplois dont le lien avec un métier est flou.

Or les employés que nous avons rencontrés n'ont pas d'attirance pour ces démarches. Pour autant peut on dire qu'ils aspirent à un métier. La notion de métier, dit Dadoy²⁸, fait référence à une place dans la division du travail - ce qui renvoie tant aux formes et aux conditions d'emploi qu'à un secteur économique identifié-, mais elle est également liée à un ensemble de connaissances et de comportements professionnels qui peuvent être mis en relation à des formations reconnues comme à des ensembles bien identifiés d'emplois. Si le dynamisme libéré par les transformations des organisations se traduit, chez les employés peu qualifiés, par une référence forte aux connaissances techniques et aux comportements professionnels, est ce suffisant pour caractériser leurs positions par rapport à la logique de métier. Si l'exigence de métier, comme le dit Dadoy²⁹ *"c'est une formation, c'est une carrière, c'est un statut"*, les employés traduisent cette exigence dans des termes particuliers. Le souhait de formation qu'ils expriment ne renvoie pas tant à la recherche de diplômes - dans les discours, la référence aux diplômes est faible, voire négative³⁰ - qu'à la possibilité d'acquérir des connaissances par une formation professionnelle, même non validée. Le souci de carrière ne renvoie pas tant à la volonté de progression qu'au désir de pouvoir obtenir un approfondissement qualifiant et rester maître de

²⁷ Dadoy.- A la recherche de la notion de professionnalité.- *Cahier du Plan Construction*. octobre 1986.

²⁸ Dadoy. - Le retour au métier.- *Revue des affaires sociales*, n° 4, 1989, pp. 69 -102.

²⁹ Dadoy.- op. cit.

³⁰ Cependant le succès de l'unique dispositif qualifiant que nous ayons étudié nous incite à la prudence dans l'interprétation de ces discours.

l'évolution professionnelle, le statut est surtout recherché comme une protection face au danger d'exclusion ou de retour à des tâches ou des emplois déqualifiants. Les employés que nous avons étudiés aspirent-ils (ou aspirent-elles) à un métier, et n'ont-ils (ou n'ont-elles) pas une forme spécifique d'aspiration au métier ?

Deux voies permettraient peut être d'avancer sur ce point. Nous avons entendu la voix des employés essentiellement de façon négative puisque nous avons déduit leur position des refus de départ en formation, de l'opposition aux pratiques participatives, des regrets exprimés concernant les anciennes formes de sociabilité ; c'est, en fait, principalement "en creux"- à partir des manques, des pertes et du désarroi - que nous avons pu déduire l'existence d'une conception propre aux employés. Il nous paraît nécessaire de trouver d'autres moyens pour comprendre, cette fois de façon positive, comment, lorsque les transformations de l'organisation modifient leur relation à leur travail, les employés peu qualifiés se représentent leur compétence et son espace de développement. Comme le montre Boutet³¹, à partir d'une analyse linguistique des discours d'enquêteurs et d'ouvriers (et ouvrières) sur la qualification, les propos des ouvriers traduisent leurs conceptions, bien différentes de celles de leurs intervieweurs. Les ouvriers voient, dans la qualification, une propriété des agents sociaux et la mettent en relation avec l'être et non l'avoir, alors que les enquêteurs font l'inverse et énoncent plutôt la qualification en rapport avec le travail. De plus, à la différence des enquêteurs qui réfèrent la qualification uniquement au groupe des ouvriers, les ouvriers présentent la qualification comme l'objet d'un procès qui se déroule entre les patrons et les ouvriers (qui subissent l'action des patrons). Dans les mots qu'ils utilisent et dans les agencements qu'ils leur font subir, les ouvriers traduisent leur réappropriation de la conception proposée par ceux qui les questionnent. Une analyse de ce type nous paraît aujourd'hui d'un intérêt primordial pour faire émerger une voix employé sur la compétence.

On peut d'autre part étudier cette réappropriation dans l'action. Si les transformations des modes de sociabilité peuvent être interprétées comme une soumission des employés aux logiques individualisantes et concurrentielles portées par les actions de mobilisation de la compétence, nous avons cependant évoqué également des situations où se manifestaient

³¹ Boutet - Façon de dire la qualification, *M.O.T.S.*, n° 14, 1987, pp. 171-196.

les oppositions des employés à ces actions. Ainsi nous avons noté des mobilisations d'équipe pour peser sur les formes de division du travail imposées par les opérations de délocalisation des tâches, des refus de contrôle, des demandes groupées de formation ou de changement de classification. Certaines de ces actions sont collectives, elles peuvent alors bénéficier d'un relais syndical- celles portant sur le refus du contrôle quantitatif par exemple -, ou au contraire être purement locales. Certaines ne présentent, à l'inverse, aucune organisation : on constate des résistances individuelles, dont la somme aboutit à ce que nous présentions comme une guerrilla feutrée avec l'encadrement. Ces formes individuelles paraissent essentielles pour comprendre la réappropriation, par les employés, des actions qu'ils subissent. En effet l'action collective n'est pas habituelle dans le milieu des employés. Legendre³² a montré combien la mobilisation autour de thèmes communs est difficile pour des employés, à la fois parce que leur rapport distant avec les syndicalistes les prive d'un soutien dans l'élaboration de thèmes de revendication et parce que la volonté de se différencier - qui est l'un des fondements de leur identité - entrave l'émergence de ces thèmes.

Une attention plus systématique aux thèmes comme aux formes de ces pratiques de résistance permettrait de mieux percevoir les positions des employés et de mieux prendre en compte le rapport social qui se vit dans la mise en place des actions de mobilisation. Sous l'action conjointe des transformations de l'organisation et des actions d'incitation, comment évoluent les modes de relation au sein des bureaux ? Va-t-on vers une soumission à la logique individualisante (ce que peut laisser penser la transformation des modes de socialité que traduit la perte de la "bonne ambiance") ou va-t-on vers l'élaboration de résistances, dans une forme peut être originale, étant donnés les modes habituels de l'action collective dans les bureaux. Seule des enquêtes prenant en compte les interactions dans les équipes permettront de répondre à cette question.

Malgré nos positions initiales, nous avons dû tenir compte du fait que nous analysons majoritairement des discours de femmes au moment où nous avons abordé l'étude des attitudes face à l'évolution professionnelle. Nous avons émis l'hypothèse que, peut être, ce que nous avons nommé souhait de professionnalisation pouvait être une adaptation féminine de la volonté

³² Legendre.-op. cit.

d'acquérir un métier. Maruani et Nicole³³, analysant comment le rapport social à l'oeuvre dans la qualification est aussi un rapport sexué, montrent que les femmes occupent généralement des emplois - c'est à dire que les postes qu'elles occupent ne parviennent pas à la noblesse du métier - alors que les hommes, eux, occupent des métiers. Les souhaits de professionnalisation que nous présentions plus haut, s'ils ne peuvent pas véritablement renvoyer au souhait d'un métier (la volonté de carrière en particulier en est absente), traduisent cependant la volonté de ne pas occuper seulement un emploi, c'est à dire une activité professionnelle rémunératrice. Assiste-t-on à une évolution des attentes et des stratégies des femmes par rapport au travail. Pour répondre à cette question, il serait impératif, ce qui n'était pas notre objet, préoccupée que nous étions de comprendre les pratiques d'entreprise et non pas leur réappropriation, de mettre en relation les attitudes observées avec les sexes, avec les âges et la situation familiale ou avec les situations des conjoints. La réintroduction du hors travail permettrait ainsi de prendre en compte tout le poids du milieu familial, indispensable pour comprendre les pratiques et stratégies des employées.

Par le biais de ces différents moyens on pourrait élucider comment les employés, subissant les pratiques que nous avons décrites, s'y soumettent ou au contraire parviennent à les subvertir. Si cette dernière position s'avérait exacte, les différents compléments que nous envisageons ici pourraient permettre d'avancer dans la constitution d'un contre-modèle à opposer au modèle de la compétence porté par les directions d'entreprise. A l'issue de cette recherche c'est, du moins, la voie à laquelle nous aspirons.

³³Maruani, Nicole.- *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins.*- Syros, 1989.

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES

ALTER (Norbert).- *La bureautique dans l'entreprise : les acteurs de l'innovation.*- Paris : Editions Ouvrières, 1985.

AUPETIT (Bernard), BENGUIGUI (Georges), BIDOU (Catherine) et al.- *Classes et catégories sociales.*- Paris : Edires, 1985, 206 p.

BACHET (Daniel) (coord.).- *Décider et agir dans le travail.*- Paris : CESTA, 1985, 159 p.

BAUDELLOT (Christian), ESTABLET (Roger), MALEMORT (J).- *La petite bourgeoisie en France.*- Paris : Maspéro, 1981, 304 p.

BAUDELLOT (Christian), ESTABLET (Roger).- *Le niveau monte.*- Paris : Le Seuil, 1989, 206 p.

BERNIER (Colette), TEIGER (Catherine).- *Etude de cas des postes de caissière et de commis dans une banque.*- Montréal : IRAT (Les dossiers de l'IRAT), 1990, 123 p.

BERNOUX (Philippe), MOTTE (Dominique), SAGLIO (Jean).- *Trois ateliers d'OS.*- Paris : Editions ouvrière, 1973, 215 p.

BERTAUX (Daniel).- *Histoires de vie ou récits de pratiques.*- Convention CORDES n° 23, rapport final, 1971, document ronéoté, 224 p.

BERTHELOT (Jean-Michel).- *L'intelligence du social : le pluralisme explicatif en sociologie.*- Paris : PUF, 1990, 251 p.

BODIGUEL (Jean-Luc), ROUBAN (Luc).- *Le fonctionnaire détrôné.*- Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1991, 258 p.

BRAVERMAN (Harry).- *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXème siècle.*- Paris : Maspéro, 1976, 363 p.

BROWAEYS (Xavier), CHATELAIN (Paul).- *Les France du travail.*- Paris : PUF, 1984, 267 p.

CAMILLIERI (Carmel), KASTERSZTEIN (Joseph), LIPIANSKI (Edmond) et al.- *Stratégies identitaires.*- Paris : PUF, 1990, 232 p.

CANNAC (Yves).- *La bataille de la compétence.*- Paris : Editions d'organisation, 1985, 203 p.

CARRE (Dominique), JOHANSEN (Aslaug).- *Emploi, nouvelles technologies, évolution de la distribution dans l'assurance.*- Paris : ARETE, 1988, 183 p.

CEREQ.- *Analyse des contenus d'activité.* - Paris : CEREQ, 1987, 114 p.

CEREQ.- *Les analyses du travail : enjeux et formes.* - Paris : CEREQ. Collection des Etudes n° 54, 1990, 240 p.

CHARLOT (b.), BAUTIER (E.), KOHN (R.) et al.- *Rapport au savoir et rapport à l'école dans les zones d'éducation prioritaire.*- Paris : Université Paris VIII, 1992, 349 p.

CHENU (Alain).- *L'archipel des employés.*- Paris : INSEE, 1990, 232 p.

COHENDET (P), MALSCH (T), HOLLAND (M), et al.- *L'après taylorisme : nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne.*- Paris : Economica, 1988, 240 p.

COSSALTER (Chantal), HÉZARD (J).- *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et les assurances.*- CEREQ, 1983.

COUTROT (Laurence), DUBAR (Claude).- *Cheminements professionnels et mobilités sociales.*- Paris : La Documentation française, 1992, 372 p.

CROZIER (Michel), FRIEDBERG (Erhard).- *L'acteur et le système.*- Paris : Le Seuil, 1977, 435 p.

CROZIER (Michel).- *Employés*, in *Encyclopedia Universalis*, 1989, T. 8 pp. 262-263.

CROZIER (Michel).- *Le phénomène bureaucratique.*- Paris : Le Seuil, coll Points, 1963, 384 p.

Cultures du Travail.- Paris : Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. 1987, 265 p.

D'IRIBARNE (Alain).- *La compétitivité : défi social, enjeu éducatif.*- Paris : Presses du CNRS, 1989, 288 p.

DADOY (Mireille).- *De la qualification aux compétences*, in : *La sociologie du travail et la codification du social.*- PIRTTEM/CNRS/Université de Toulouse Le Mirail, T. 1, pp. 232-241.

DAHRENDORF (Ralf).- *Classes et conflits de classe dans la société industrielle.*- Paris : Mouton, 1972, 341p.

DEJOURS (Christophe) (dir).- *Plaisir et souffrance dans le travail.*- Paris : Edition de l'AOCIP, 1987, 2 T.

DEJOURS (Christophe) (dir).- *Psychopathologie du travail.*- Paris : Entreprise moderne d'édition, 1985, 214 p.

DEJOURS (Christophe).- *Contribution de la clinique et de la psychopathologie du travail à la définition du travail.*- Cahier du MIRS, n° 2, 1991, pp. 26-46.

DEJOURS (Christophe).- De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Addendum à : *Travail : usure mentale* (à paraître).

DEJOURS (Christophe).- *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail.*- Paris : Le Centurion, 1980, 156 p.

DONNADIEU (Gérard), DENIMAL (Philippe).- *Classification - Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion de la compétence.*- Paris : Editions Liaisons, 1993, 187 p.

DORAY (Bernard).- *Le taylorisme, une folie rationnelle ?.*- Paris : Dunod, 1981, 183 p.

DUBAR (Claude).- *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles.*- Paris, Armand Colin, 1991, 278 p.

DUBOST (Jean).- *L'intervention psycho-sociologique.*- Paris : PUF, 1987, 350 p.

DUGUÉ (Elisabeth), MALGLAIVE (Gérard).- *Les employés face au changement : transformation du travail et acquisition des compétences dans le tertiaire financier.*- Paris : CNAM, 1990, 303 p. document ronéoté.

DURAND (Claude) , DUBOIS (Pierre), KASTORYANO (Riva) et al.- *Le travail et sa sociologie.*- Paris : L'harmattan, 1985, 304 p.

DURAND (Jean-Pierre), WEIL (Robert).- *Sociologie contemporaine.*- Paris : Vigot, 1989, 645 p.

EWALD (François) .- *L'état providence.*- Paris : Grasset, 1986, 608 p.

EYRAUD (François), JOBERT (Annette), ROZENBLATT (Patrick) et al.- *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales.*- Paris : La Documentation française, 1989, 321 p.

FISCHER (Gustave-Nicolas).- *Les domaines de la psychologie sociale : le champ du social.*- Paris : Dunod, 1990, 278 p.

- FRIEDMANN (Georges).- *Le travail en miettes.*- Paris : Gallimard, 1964, 368 p.
- GILBERT (Patrick), PARLIER (Michel).- *La gestion des compétences.*- Entreprise et Personnel, 1991, 48 p. document ronéoté.
- GILBERT (Patrick), THIONVILLE (René).- *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences.*- Paris : Editions ESF, 1990, 208 p.
- GORTZ (André). - *Métamorphoses du travail. Quête du sens.*- Paris : Editions Galilée, 1988, 303 p.
- HALBWACHS (Maurice).- Les caractéristiques des classes moyennes, in *Classes sociales et morphologie.*- Paris : Ed. de Minuit. 1972.
- HOC (Jean-Michel).- *Psychologie cognitive de la planification.*- Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1987, 197 p.
- JOUTARD (Philippe).- Les erreurs de mémoire, nouvelle source de vérité ?, in *Croire la mémoire ? Actes des Rencontres de Saint Pierre*, 1986, pp. 61-67.
- KERN (Horst), SCHUMANN (Michaël).- *La fin de la division du travail. La rationalisation dans la production industrielle.*- Paris : Maison des Sciences de l'Homme, 1989, 417 p.
- LAROCQUE (Alain), BORDELEAU (Yvan), BOULARD (René) et al. - *Psychologie du travail et nouveau milieu de travail.*- Québec : Presses de l'Université de Québec, 1987, 753 p.
- LAROCQUE (Alain), BORDELEAU (Yvan), BOULARD (René) et al.- *Technologies nouvelles et aspects psychologiques.*- Québec : Presses de l'Université de Québec, 1987, 171 p.
- LASTREE.- *Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise.*- Lille : LASTREE, 1989, 460 p.
- La qualification du travail : de quoi parle-t-on?.*- Paris : La Documentation française, 1978, 203 p.
- Le sexe du travail. Structures familiales et systèmes productifs.* (ouvrage collectif).- Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1984, 320 p. Et particulièrement : Battagliola (Françoise) Employés et employées. Trajectoires professionnelles et familiales. pp. 45-56.
- LINHART (Robert).- *L'établi.*- Paris : Ed. de Minuit, 1978.
- MALGLAIVE (Gérard).- *Enseigner à des adultes.*- Paris : PUF, 1990, 285 p.
- MALRIEU (Philippe) (dir).- *Dynamiques sociales et changements personnels.*- Paris : Editions du CNRS, 1989, 278 p.

MARUANI (Margaret), NICOLE (Chantal).- *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins.*- Paris : Syros, 1988, 192 p.

MILLS (Wright).- *Les cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines.*- Paris : Maspéro, 1966, 416 p.

MONTMOLLIN (Maurice de), PASTRÉ (Olivier).- *Le taylorisme.*- Paris : La Découverte, 1984, 168 p.

MONTMOLLIN (Maurice de).- *L'intelligence de la tâche.* - Berne : Peter Lang, 1984, 183 p.

MONTMOLLIN (Maurice de).- *Le taylorisme à visage humain.*- Paris : PUF, 1981, 168 p.

NUTTIN (Joseph).- *Théorie de la motivation humaine.*- Paris : PUF, 1980, 383 p.

ORTSMAN (Oscar).- *Changer le travail.*- Paris : Dunod, 1978, 275 p.

PAGÈS (Max), BONETTI (M), GAULEJAC (Vincent de).- *L'emprise de l'organisation.*- Paris : PUF, 1979, 262 p.

PAWEL (Ernst). *Franz Kafka ou le cauchemar de la raison.*- Paris : Le Seuil, 1988, 475 p.

PHARO (Patrice).- *Savoirs paysans et ordre social : l'apprentissage du métier d'agriculteur.*- Paris : CEREQ, 1983, 159 et 120 p.

PITROU (Agnès), GUELAUD (Françoise).- *Les relations entre les situations de travail et la vie hors-travail : le cas des employés de la banque et des PTT.*- LEST-CNRS, 1986, 362 p. document ronéoté.

Recherches impliquées, Recherches actions : le cas de l'éducation.- De Boeck Université. 1988, 185 p.

REYNAUD (Jean-Daniel).- *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale.*- Paris : A. Colin, 1898, 306 p.

ROLLE (Pierre).- *Travail et salariat.*- Grenoble : Presse Universitaire de Grenoble, 1988, 149 p.

SAINSAULIEU (Renaud) (Dir.).- *L'entreprise : une affaire de société.*- Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, 353 p.

SAINSAULIEU (Renaud).- *L'effet formation dans l'entreprise.*- Paris : Dunod, 1981, 216 p.

SAINSAULIEU (Renaud).- *L'identité au travail*.- Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1977, 487 p.

SCHWARTZ (Yves).- De la qualification à la compétence, in : *La sociologie du travail et la codification du social*.- PIRTTEM/CNRS/Université de Toulouse Le Mirail, T. 1, pp. 177-199.

SCHWARTZ (Yves).- *Expérience et connaissance du travail*.- Paris : Editions sociales, 1988. 907 p.

SINGLY (François de), THELOT (Claude).- *Gens du privé, gens du public : la grande différence*.- Paris : Dunod, 1988, 256p.

STANKIEWICZ (François) (dir.).- *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*.- Paris : Ed. Economica, 1988, 263 p.

STROBEL (Pierre).- *Les services entre culture des métiers et culture d'entreprise : quelles identités professionnelles et sociales ?* Paris : Ministère de la Recherche et de la Technologie, 1990, document ronéoté, 20 p.

STROOBANTS (Marcelle).- "Qualifications - savoirs - compétences" : interrogations sur la performance d'une innovation terminologique, in : *La sociologie du travail et la codification du social*.- PIRTTEM/CNRS/Université de Toulouse Le Mirail, T. 1, pp. 201-212.

TANGUY (Lucie) (dir.).- *L'introuvable relation formation/emploi*.- Paris : Documentation Française, 1986, 304 p.

TOURAINÉ (Alain).- *Pour la sociologie*.- Paris : Seuil, 1978,

TRÉPOS (Jean-Yves).- *Sociologie de la compétence professionnelle*.- Nancy : Presses Universitaires de Nancy, 1992, 224 p.

VERDIER (Eric).- *La bureautique*.- Paris : La Découverte, 1983, 128 p.

VERNIÈRES (Michel).- *L'emploi du tertiaire*.- Paris : Economica, 1985, 219.

WATLAWICK (Paul), WEAKLAND (John).- *Sur l'interaction*.- Paris : Seuil, 1981, 496 p.

2. ARTICLES

ADLER (P).- *Automation et qualifications : nouvelles orientations*, *Sociologie du travail*, 3/87, 1987, pp. 289-301.

ALTER (Norbert).- *Service public et action commerciale : le dilemme organisationnel des Télécommunications*, *Sociologie du travail*, 3/89, 1989, pp. 363-379.

- BERNIER (Colette).- *A nouvelles compétences, formations nouvelles*, Education Permanente, n° 106, 1991, pp. 107-116.
- BERTHELOT (Jean-Michel).- *Compétences et savoirs : l'intérêt des études sur l'agriculture*, Formation emploi, n° 12, 1985, pp. 4-7.
- BORZEIX (Anni), LINHART (Danielle).- *La participation : un clair-obscur*, Sociologie du travail, 1/88, 1988, pp. 37-53.
- BOURDIEU (Pierre).- *Droit et passe-droit. le champ des pouvoirs territoriaux et la mise en oeuvre des règlements*, Actes de la recherche en sciences sociales, n° 81/82, 1990, pp. 86-96.
- BOURDIEU (Pierre).- *Introduction à la socioanalyse.- Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 90, 1991, pp. 3-5.
- BOUTET (Josiane).- *Façon de dire la qualification*, M.O.T.S., n° 14, 1987, pp. 171-196.
- BRAIBANT (Michel).- *Le tertiaire insaisissable*, Economie et statistiques, n° 146, 1982, pp. 3-17
- BRODA (Jacques), ROCHE (Pierre).- *Autour du lien savant : savoirs et savoir se dire.- Formation-Emploi*, n° 41, 1993, pp. 55-71.
- CHABAUD (Corinne), TERSSAC (Gilbert de).- *Du marbre à l'écran : rigidité des prescriptions et régulations de l'allure de travail*, Sociologie du travail, 3/87, 1987, pp. 305-322.
- CHANARON (Jean-Jacques), PERRIN (Jacques).- *Science, technologie et modes d'organisation du travail*, Sociologie du travail, 1/86, 1986, pp. 23-40.
- COLARDYN (Danielle), LANTIER (François).- *L'analyse des contextes professionnels : quelles problématiques pour quels objectifs de formation*, Revue française de pédagogie, n° 61, 1982, pp. 7-16.
- COURPASSON (David), LIVIAN (Yves-Frédéric).- *Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ?* Revue de Gestion des Ressources humaines, n° 1, 1991, pp. 3-10.
- CUENAT (Hélène), DUGUÉ (Elisabeth).- *Une formation générale professionnelle pour des employés du tertiaire*, Actualité de la Formation Permanente, n° 101, 1989, pp. 108-114.
- DADOY (Mireille).- *A la recherche de la notion de professionnalité*, Cahier du Plan Construction, oct. 1986.
- DADOY (Mireille).- *Le retour au métier*, Revue des affaires sociales, n° 4, 1989, pp. 69-102.

DEMAILLY (Lise). - *La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants*, Sociologie du travail, 1/87, 1987, pp. 59-69.

DUBAR (Claude).- *La qualification aux journées de Nantes*, Sociologie du travail, 1/87, 1987, pp. 3-14.

DUTAILLY.(Jean-Claude).- *L'évolution des emplois d'exécution et la gestion des ressources humaines*, Futuribles, n° 147, 1990, pp. 3-12.

EYRAUD (François) - *Nouvelles technologies et recherche d'un nouveau mode de régulation professionnelle*, Formation-Emploi, n° 14, 1986, pp. 35-42.

EYRAUD (François), D'IRIBARNE (Alain), MAURICE (Marc).- *Des entreprises face aux technologies flexibles : une analyse de la dynamique du changement*, Sociologie du travail, 1/88, 1988, pp. 55-78.

FILION, BERNIER (Colette).- *La formation en entreprise au Québec dans le secteur tertiaire : caractéristiques, enjeux, perspectives.*- Textes de l'IRAT n° 10, 1989.

FREICHE (Jeanine).- *L'usage du concept de compétence*, Personnel, n° 31, 1992, pp. 28-29.

GADREY (Jean).- *De la valeur des services*, Futuribles, n° 129-130, 1989, pp. 3-13.

GILBERT (Patrick), PARLIER (Michel).- *La gestion des compétences*, Personnel, n°330, 1992, pp. 42-46.

HIRATA, ROGERAT.- *Technologie, travail, qualification et division sexuelle du travail.*- Revue française de sociologie, 1/88, 1988, pp. 171-192.

LAVILLE (Jean-LOuis), GAUTRAT (Jacques).- *Participation et modernisation des entreprises européennes*, Gérer et comprendre, Annales des Mines, sept. 1991, pp. 43-53.

LEGENDRE (Michèle).- *Les employés de bureau et la représentation*, Revue française de sociologie, n° 1, 1987, pp. 59-75.

LEPLAT (J) et HOC (J-M).- *Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations.*- Cahiers de psychologie cognitive n° 3, 1983, pp. 49-63.

LE BOTERF (Guy). *Qu'entend on par audit de la formation*, Education Permanente, n° 91, 1987, pp. 21-30.

LINHART.- *Quels changements dans l'entreprise ?*, Réseaux, n°4, 1990, pp. 75-92.

MAURINES (Béatrice).- *La compétence : enjeux et stratégies d'acteur*, Travail et emploi, n° 50, 1991, pp. 4-14.

MERCHERS (Jacques), PHARO (Patrick).- *Compétence et connaissances expertes. Propriétés publiques et cognitives-pratiques*, Sociétés contemporaines, n° 4, 1990, pp. 89-108.

MICHON (François).- *La fin de la division du travail. Commentaires sur l'ouvrage de Kern et Schumann*, Travail et emploi, n°49, 1991, pp. 69-78.

MONJARDET (Dominique).- *Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière*, Sociologie du travail, 1/87, 1987, pp. 47-58.

MONTMOLLIN (Maurice de).- *Les cadres travaillent ils ?*, Le travail humain, vol 47, 1/84.

MOYNOT (Jean-Louis). *Recherche et entreprises*, Société française, n° 41/42, 1991/92, pp. 17-20.

PARADEISE (Catherine).- *Qualification et régulation des marchés du travail*, Sociologie du travail, 1/87, 1987, pp. 35-46.

REYNAUD (Jean-Daniel).- *La régulation dans les organisations ; régulation de contrôle et régulation autonome*, Revue française de sociologie, XXIX-1, 1988, pp. 5-18.

SAINSAULIEU (Renaud), SEGRESTIN (Denis).- *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, Sociologie du travail, 3/86, 1986, pp. 335-352.

SAURET (Christian).- *La gestion de l'emploi et des compétences*, Personnel n° 331, 1992, pp. 30-35.

SINGERY (Jacky), BENSARD-SINGERY, (Joelle), DOU (Monique).- *Le travail administratif comme travail sur intermédiaires symboliques*, Bulletin de Psychologie, T. XXXIII, n° 334, 1979/80, pp. 337-342.

TERSSAC (Gilbert de), SOUBIE (Jean-Luc), NEVEU (Jean-Pierre).- *Systèmes experts et transferts d'expertise*, Sociologie du travail, 3/88, 1988, pp. 461-477.

VELTZ (Pierre).- *Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production*, Sociologie du travail, 1/86, 1986, pp. 5-22.

ZARDET (Véronique).- *Banques : la formation pour assurer les mutations.*- Revue Française de Gestion, n° 65-66, 1987, pp. 43-44.

ANNEXES

Annexe 1

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENTREPRISES.

identification	statut	lieu d'enquête	changements du travail	politique de mobilisation
A1	privé	IARD : 2 sces production 2 sces sinistre	polyvalence	action de formation générale prof.
A2	nationalisé	IARD : 2 sces Vie : 1 sce	polyvalence (déjà ancienne)	politique de "petits pas"
A3	mutualiste	1 centre de rens. téléphonique 1 agence	délocalisation	politique de "petits pas"
A4	privé	IARD : 1 sce prod.	fusion d'entreprises : > recombinaison d'équipes	pas d'action
B1	mutualiste	guichetiers du réseau	transf. des structures	management participatif + transf. des classif.
B2	nationalisé	1 sce titres étrangers	intégration des tâches	action de formation générale
B3	mutualiste	1 sce titres	intégration des tâches	politique de "petits pas"
B4	secteur public	1 sce titres	intégration des tâches	pas d'action
B5	mutualiste	guichetiers du réseau	transf. des structures	transf. des classif. + action de formation prof.
F1	secteur public	sce juridique	polyvalence	décentralisation hiérarchique
F2	fonction publique	4 sces production	stable	action participative

Annexe 2

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS ÉTUDIÉES

entreprise	opérateur	contenu	durée	population.	lien emploi
Banque	Greta	générale, non diplomante	environ 700 h.	volontariat passif : 1000	sans mobilité.
Banque	Greta	générale, non diplomante	670 h	volontariat actif : 30	mobilité organisée
Banque	Greta	générale , non diplomante	680 h.	volontariat passif	sans mobilité
Assurance	Greta	diplomante	HTT	volontariat 500 cand.	sans mobilité
B.5	Université	générale profess.	140 h.	volontariat passif : 240	mobilité souhaitée
A.1	Cnam	générale profess.	120 h.	volontariat actif : 30	sans mobilité

Annexe 3

CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS DE FI

identification	sexe	age	diplome	ancienneté	mobilité	sit familiale	durée du travail
J1	H	25	niveau Bac+2	1990	J dep 90	concubinage	temps plein
J2	F	59	niveau Bac + conc.	1963	Ferré, puis J après concours	divorcée (2 enf)	temps plein
J3	H	34	CAP (boulanger)	1987	machiniste 10 ans		
J4	F	42	CAP sténo	1967	dep 67 :dactylo J	mariée, 1 enf (10)	templ plein
J5	H	43	CAP méca+ conc.	1963	> 77 sce logistique, > 78 bus. J dep 78	marié, 2 enf (15, 20)	temps plein
J6	F.	53	lic droit + thèse	1963	J depuis 83	divorcée, 1 enf (23)	
J7	F	40	Bac + conc.	1982	>84 sce méd., J : depuis 87	mariée	90°
J8	H	52	Bac	1963	J (divers postes)	marié, 2 enf (22,29)	tps plein
J9	F	22	CAP méca + conc	1987	atel, J depuis 89	mariée sans enf	tps plein
J10	F	35	Bac	1975	J dep. 80	mariée ss enf	tps plein
J11	F	42	CAP sténo dact	1969	J (pool, secr)	div.1enf.	tps plein
J12	F	24	DUT	1991	J	célib.	tps plein
J13	F	40	seconde	1984	J : 2 postes	mar , 2 enf (12, 9)	tps pl.

CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS DE F2.

identification	sexe	age	diplôme	ancienneté INSEE	mobilité	situation familiale	durée de travail
SIRENE							
P. S 1	F	43	niveau première	1967	1 service, 3 postes	mariée , 3 enfants (22,20,18)	tps pl.
S 2	F	45	Brevet	1963	plusieurs services	mariée, 2 enfants	dispo 6 mois par an
S 3	F	33	DUT	1980	2 services, 3 postes	concup, 1 enfant (1)	80°/°
S 4	F	35	CAP sténo	1972	1 service, 1 poste	mariée (1 enfant (12)	tps pl.
S 5	H	44	niveau première	1967	2 services, 4 postes	marié, 1 enfant (13)	tps pl.
S. 6	F	35	niveau Bac	1975	2 services, 3 postes	concup, pas d'enfant	80°/°
S. 7	F	48	CAP sténo	1962	2 services 3 postes	mariée , 2 enfants (9, 13)	tps pl.
S. 8	F	46	Bac	1983	3 services, 4 postes	divorcée, 3 enfants (26,23,13)	tps pl.
S.9	F	43	BEPC	81	2 services 2 postes	mariée. ss enf	tps pl
S. 10	F	39	BEPC	68	2 services 2 postes	mariée 2 enf (15, 8)	80
S. 11	F	28	=Bac	82	3 services 3 postes	mariée 1 enf (4)	tps pl.
S. 12	H	30	DUT	88	1 service 1 poste	célib.	tps pl.
S. 13	F	42	CAP	81	2 services 3 postes	mariée 2 enf (17, 11)	80
DEMOGR.							
D 1	F	40	CAP employé bureau	1968, 2 ans dispo	1 service, 3 postes	mariée, 2 enfants	80°/°
D 2	F	42	niveau seconde	1971	1 service, 2 postes	marié, 1 enfant (22)	tps pl.
D 3	H	39	niveau bac	1975	2 services, 4 postes	marié, 1 enfant (11)	tps. pl.
D 4	F	59	brevet commercial	1956	2 services, 3 postes	mariée, 1 enfant (28)	tps pl.
ENQUETE							
E.1.	F	32	Bac	1982	2 services 3 postes	concup. 1 enf (3)	tps. part.
E.2	F	45	Brevet	89(68 FP)	1service, 1 poste	div, 1 enf (21)	tps pl.
E. 3	F	39	CAP	1972	3 services 4 postes	mariée , 2 enf (11, 8)	tps pl.
E.4	H	40	BEPC	78	1service 2 postes	marié 1 enf (15)	tps pl.

E.5.	F	45	seconde	1968	2 services 3 postes	div.	tps pl..
------	---	----	---------	------	------------------------	------	----------

CARACTERISTIQUES DES EMPLOYÉS DE B5

	sexe	âge	diplôme	ancien.	mob.	sit. fam.	durée w
B 1	H	40	CAP	1972	mob. en 77	célib.	tps pl
B 2	F	40	BEP	1967	mob. en . 87	Célib. 1 enf (10)	tps ple
B 3	H	41	BEPC	1973	mob. en 85	mar. 2 enf (10, 6)	tps ple.
B 4	H	42	Bac	1970	rés. avec mob.	mar 1 enf (10)	tps ple
B 5	F	46	CAP	1970	rés. sans mob.	mar, 4 enf (26 à 16)	mi-tps
B 6	F	40	BEP	1977	rés. sans mob..	célib.	tps ple.
B 7	H	48	Bac	1968	rés. avec mob.	mar. 2 enf (23, 15)	
B 8	F.	39	Bac	1971		mar. 2 enf (17, 9)	tps ple
B 9	H	47	Bac	1972	rés. avec mob.	Div. 2 enf.. (23, 16)	tps ple
B 10	F	39	CEP	1973	rés. sans mob..	div ss enf.	tps ple.

CARACTERISTIQUES DES EMPLOYÉS DE A1

	sexe	âge	dipl.	sit. fam.
A1	F	45	CAP	mar. 2 enf.
A2	F	38	sec.	div. 1 enf.
A3	H	48	Bac	div.
A4	F	27	Bac + 1	célib
A5	F	33	Bac + 2	mar 2 enf
A6	F	24	BEP	concup
A7	F	53	brevet	sép. 3 enf.
A8	H	29	Bac + 2	mar.
A9	F	32	BEPC	mar. 1 enf.
A10	F	43	CAP	mar.
A11	F	51	cert.	div.
A12	F	37	BP	mar. 2 enf.

NOTRE ENQUETE DANS LA SOCIETE F2.

F2 est une direction du Ministère de l'Economie et des Finances. L'institution, groupe d'expert mais aussi une "usine à chiffres", quantifie la vie économique et sociale du pays. Son effectif (environ 7 000 personnes) est réparti sur l'ensemble du territoire : à Paris et dans les directions régionales. Les employés de bureau (les catégories C et D) sont environ 4 000 dont 600 à Paris. Les deux tiers d'entre eux travaillent dans des services de production.

L'organisation du travail est fortement marqué des principes tayloriens : les employés de production (qui entrent les données dans le système d'information) sont chargés d'appliquer les procédures définies par les directions nationales et qui leur parviennent sous forme de notes et d'instructions. Les transformations de l'organisation sont très contraintes par l'organisation de l'institution (en grandes divisions verticales) qui engendre une approche par le poste et non par l'organisation. Symbole de cette difficulté, une structure "organisation du travail" essaie de s'intercaler dans les processus définissant l'organisation et semble en opposition avec les statisticiens.

La gestion du personnel (recrutement, gestion des carrières) est largement délimitée par les pratiques et statut de la fonction publique.

1. LES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL DES EMPLOYÉS

Les modifications des tâches proviennent essentiellement des progrès informatiques et du raccourcissement de la chaîne de traitement de l'information : les frontières entre les étapes du processus de production s'effacent, de même que peuvent se modifier les frontières entre les services. Un groupe de travail interne, après avoir étudié les évolutions devant affecter les personnels C et D, suggère :

- . d'expérimenter une intégration plus poussée des activités de production avec celles concernant les études ou la diffusion. Dans ce cas, dit le rapport : *"l'intégration - et l'autonomie qui l'accompagne - ne serait plus une intégration des tâches au sein de la chaîne de production mais s'étendrait sur tout le coeur de notre activité"*.

- . d'organiser un "retour statistique" vers les employés de production : ce qui permettrait de leur faire comprendre à quel type de résultat conduit le travail, quelles sont les conséquences statistiques des actes,

Pour permettre le "professionnalisme accru" des C et D qui lui apparaît comme une conséquence inéluctable des changements en cours, le groupe émet les propositions suivantes :

- l'organisation de formation dans divers domaines (communication, outils informatiques, statistique de base, formation de base sur l'économie et la société française). Le groupe suggère d'organiser une phase de préformation préalablement à ces diverses formations.
- la mise en place de filières permettant, au sein des directions, une évolution plus souple que les circuits de mobilité actuels qui sont très polarisés, avec des point d'absorption (services administratifs ou observatoires) que les employés ne quittent pas une fois qu'ils y sont parvenus.
- une réflexion sur les possibilités de carrières (transformation de postes, instauration d'une prime de technicité).

Certaines des propositions émises par ce groupe faisaient, au moment de notre enquête, l'objet d'études et d'interventions. Ainsi une étude avait pour objectif de déterminer les contenus possibles à une formation statistique. Une intervention, pilotée par un cabinet de consultants, s'efforçait de déterminer les "emplois type" et leur contenu en terme de tâches et d'exigences.

2. L'ACTION SUR LES HOMMES AU MOMENT DE NOTRE ENQUÊTE

Deux actions étaient en cours pendant notre enquête.

• Un plan de "préparation au changement"

Piloté par le service formation, il avait pour objectif de décroisonner les services, en relation avec le développement du management participatif. Des actions de communication et d'expression orale destinées aux employés se déroulaient sous une forme originale (sensibilisation grâce à un théâtre forum, co-animation des stages par les employés). Leur faisant suite, des actions de remise à niveau (PEI, Tanagra) étaient sur le point de se mettre en place.

• Le Projet de Service Public

Il succédait à diverses actions qui, en impulsant de nouveaux modes de management, visaient à changer la culture de l'institution en s'appuyant sur la hiérarchie. Lancé, en 1989, il s'est déroulé en deux temps :

- **une phase exploratoire** s'est appuyée sur 6 groupes de travail auxquels a été confiée la tâche d'émettre des propositions sur des thèmes tels que les missions de l'institution, les compétences scientifiques et techniques, la mise en valeur des ressources humaines. A partir de leurs recommandations a été élaborée, en décembre 1989, une note d'orientation fixant des axes de développement à l'institution. Pour l'axe "*travailler autrement*", les actions suivantes sont proposées :

. Décentralisation et spécialisation : il s'agit de mieux utiliser les compétences et d'accroître le professionnalisme par une spécialisation plus marquée : "*Tout ou partie d'un établissement devrait se mobiliser autour d'axes de développement qui en marqueraient l'identité*".

. Développement du contrat : des objectifs contractuels doivent fixer l'autonomie et la responsabilité des unités comme des personnes. En contre partie la détermination des fonctions et délégations, l'évaluation des personnes et la gestion individualisée des carrières doivent se développer.

L'axe "développement professionnel" annonce un schéma directeur de la formation et une gestion des carrières plus dynamique et plus personnalisée.

- la deuxième phase a comporté deux types d'actions :

. des projets de développement spécifiques (apprentissage des langues, stratégie face à l'Europe) ont été pilotés par la direction générale,

. les unités ont été invités à faire des projets de développement impliquant leur personnel, en reprenant à leur compte l'innovation suggérée par la note.

C'est particulièrement autour de l'analyse des effets de cette dernière proposition qu'a été bâtie l'enquête utilisée ici.

3. NOTRE ENQUÊTE

L'enquête a eu lieu dans deux directions régionales et dans chacune d'elles dans deux services de production.

• Deux directions régionales :

Dans la première (en Poitou), en sur-effectif et jouissant d'une population stable, l'encadrement s'appuie essentiellement sur les actions de formation proposées au niveau national (les actions de communication destinées aux commis ont eu un impact fort) et sur une politique d'incitation individuelle. Par le biais de la notation, de l'évaluation, de l'appel à la mobilité interne, les cadres s'efforcent de sensibiliser le personnel à la nécessité de faire preuve de plus de dynamisme et d'initiative. Il tentent de susciter, dans le quotidien du travail, les conditions et les aides qui devraient pousser les employés à "travailler autrement", mais ils manifestent un éloignement par rapport aux thèmes et aux démarches participatives. Celles-ci sont connues du personnel mais ne font pas l'objet d'une politique particulière de la direction régionale : l'encadrement filtre ce que les consignes de la direction générale peuvent avoir, pense-t-il, d'inadapté aux situations concrètes.

Dans la seconde au contraire (en Ile de France), en sous-effectif et possédant une population jeune et bien diplômée mais avec un fort turn over, la voie choisie est celle des démarches participatives : le projet d'établissement, les groupes ad hoc, les groupes de travail fleurissent, reproduisant au niveau de la direction régionale le type de démarche impulsée par le Projet national. L'encadrement s'efforce, par ce biais, de faire front à la surcharge chronique de travail et de préparer les transformations de l'organisation du travail qui s'annoncent importantes dans les années à venir.

Dans le travail que nous présentons ici, nous nous sommes essentiellement appuyée sur les informations recueillies dans cette seconde direction régionale.

- **Quatre services**

Nous avons enquêté dans 2 services dans chacune des directions :

- . Le service Sirene : C'est le service chargé d'attribuer un numéro d'identification aux entreprises, à partir des informations fournies par les centres administratifs. Nous y avons enquêté dans les deux directions et avons rencontré 13 employés.

- . Le service Démographie (en Poitou): C'est le service chargé de codifier et d'enregistrer les données d'état civil. Nous y avons rencontré 4 employés.

- . Le service Enquête (en Ile de France) : Ce service supervise les enquêtes effectuées par F2 auprès des particuliers, il organise la récolte des questionnaires, les vérifie et les traite. Nous avons rencontré 5 employés.

Dans chaque service, nous avons mené les entretiens avec des employés provenant d'une ou deux équipes, de manière à pouvoir croiser les informations en multipliant les sources. Nous avons rencontré les contrôleurs de toutes les équipes dans lesquels nous avons enquêté. Par ailleurs nous avons également interviewé des contrôleurs dits "transversaux" n'ayant pas de fonction hiérarchique, ce qui est la version propre à l'institution des animateurs qui tendent à remplacer les agents de maîtrise. Les interviews de contrôleurs sont au nombre de 9. Nous avons également rencontré 6 cadres hiérarchiques des 2 directions et 9 cadres des services fonctionnels.

NOTRE ENQUETE DANS L'ENTREPRISE F1.

1. LA RÉFORME ENGAGÉE DANS L'ENTREPRISE

La Direction de cette entreprise publique de transport a engagé, au milieu de l'année 1990, une réforme importante dont l'objectif est d'assurer une amélioration de la qualité du service rendu par l'entreprise et ce en agissant conjointement sur l'organisation du travail et sur les modes de gestion de personnel qui, à terme, doivent être modifiés en profondeur.

Pour le premier axe du changement, c'est la décentralisation des fonctions qui doit permettre une organisation du travail responsabilisante. La ligne hiérarchique doit être simplifiée, des unités opérationnelles "*à dimension humaine*" doivent voir le jour, unités auxquelles doivent être peu à peu attribués moyens et missions autrefois dévolus aux services centraux. De toute ces transformations on attend qu'elles cassent une organisation qui, centralisée et hiérarchisée à l'extrême, bride toute les initiatives et engendre le désengagement des salariés.

La suppression du lien entre grade et emploi est également annoncée et, sans que sur ce point les modalités soient clairement définies, l'évolution des règles de mobilité au sein de l'entreprise. Ainsi sont prévus des "métiers de développement" qui devraient permettre une évolution tenant compte à la fois de la transformation de l'organisation - qui engendre une évolution des postes - et de la structuration dessinée par les filières de classification. De même une réflexion sur les filières professionnelles est actuellement en cours. Dans le secteur tertiaire qui nous préoccupe ici, le classement des postes au contact de la clientèle faisait l'objet d'interrogations et de positions divergentes.

Ces objectifs généraux dont les grandes lignes ont été largement présentées aux salariés au travers des journaux intérieurs puis d'un livret - le Progrès partagé - adressé individuellement à chacun d'entre eux, ont été très différemment repris en compte par les directions ou services. En effet, l'opération a été mise en place de façon souple et décentralisée puisque tout s'est joué par les mutations ou les incitations, aucun plan d'ensemble n'ayant été imposé, aucune cellule de coordination n'ayant été mise en place. Selon un cadre fonctionnel, les instruments de la Direction relèvent essentiellement de la formation et du management.

2. LE SERVICE JURIDIQUE

La mission du service juridique (J) est large puisqu'il traite les dossiers ayant une dimension juridique et joue le rôle de conseil dans les différents domaines de la vie de l'entreprise présentant un caractère juridique. Nous

n'avons étudié que la fonction "transport", considérée comme traditionnelle et spécifique du service : l'entreprise étant son propre assureur, le service assure le suivi des dossiers d'accident qui la mettent en cause.

Comportant avant la réforme environ 250 personnes, le service J était composé de trois services, dont le plus important, le Service Contentieux, a constitué la base de l'actuel service juridique. Le deuxième service (Etude qui comportait surtout des cadres spécialistes de la fonction juridique) a été fondu à l'intérieur du premier et le troisième service (Domaine) est maintenant rattaché à une autre direction.

• L'ancienne organisation

Le service Contentieux comprenait environ 180 personnes, qui se consacraient pour la plus grande part au suivi des dossiers transports. Le fonctionnement présentait les caractéristiques majeures de l'organisation taylorienne :

- une division du travail poussée. En transport par exemple, la vie d'un dossier s'écoulait entre une suite de sections, chacune spécialisée sur un type d'intervention ; au fur et à mesure de son traitement, un dossier parcourait ainsi les sections ouverture, amiable et enfin, (en cas de passage devant les tribunaux) judiciaire. De plus, à l'intérieur de chaque section, les processus de travail étaient parcellisés, une intervention mobilisant une succession de personnes (responsable, rédacteur, dactylo, opérateur de saisie) entre lesquelles circulait le dossier.

- un système hiérarchique tatillon et pointilleux qui se manifestait par un contrôle rigoureux de chacun des actes des employés. Les dossiers effectuaient ainsi des mouvements d'allers et retours entre les divers postes de la chaîne pour permettre vérification puis correction et de nouvelle vérification.

• La nouvelle organisation.

Le nouveau service juridique est composé de 4 unités d'une trentaine de personnes, les unités étant elles-mêmes divisées en 3 équipes. Chaque unité dispose de sa propre "logistique" (c'est à dire, pour l'instant d'un secrétariat, mais, avec la décentralisation, d'autres fonctions doivent s'ajouter aux fonctions actuelles). Les deux principes qui ont dominé la réforme ont été :

- la polyvalence

Les dossiers sont répartis entre les équipes selon l'origine géographique, puis au sein des équipes selon le degré de complexité. L'employé qui reçoit un dossier traite l'ensemble des opérations autrefois réparties entre plusieurs sections et, dans l'esprit de la réforme, doit le suivre jusqu'à son classement, y compris en préparant et en assurant le suivi de la phase judiciaire. L'application de ce dernier principe faisait l'objet de positions contradictoires au sein du service lorsque nous y avons enquêté.

- la responsabilisation

L'ensemble des opérations relève de la seule responsabilité de l'employé qui suit ses dossiers de façon autonome et signe tous ses courriers (excepté les chèques qui sont soumis à la signature du responsable d'unité). L'autonomie des employés est affichée par la création de la fonction d'animateur. Les animateurs remplacent les agents maîtrise en ne conservant que leur rôle technique. Selon la charte qui définit leurs fonctions, ils doivent "*organiser le travail de l'équipe, développer son énergie, catalyser les énergies, favoriser les initiatives*". Dépourvus de pouvoir hiérarchique, ils peuvent cependant être consultés par les responsables pour l'évaluation des membres de l'équipe. La fonction de contrôle du travail n'est pas évoquée dans la charte des animateurs et est évoquée de façon confuse dans le livret de présentation de la nouvelle organisation.

• La mise en place de la nouvelle organisation

La démarche de réorganisation a été participative. Un groupe de travail inter-hiérarchique, réunissant des membres du service et présidé par une chargée de mission de la Direction Générale, a élaboré le projet de réorganisation (paru en mars 90 sous la forme d'un livret de présentation) et suivi l'opération de transformation. Nous n'avons pas réussi à élucider comment ont été choisis les participants à ce groupe qui semble avoir été composé sur la base du "volontariat suscité". Parmi les personnes que nous avons rencontrées, la participation au groupe est corrélée avec une promotion, du moins en terme d'emploi. On peut constater, un an après la réorganisation, des distorsions entre les principes affichés dans les documents de présentation et le fonctionnement des équipes. Ainsi le contrôle et la répartition des dossiers, qui selon le document sont de la responsabilité des membres de l'équipe sont, dans les faits, pris en charge par les animateurs.

3. NOTRE ENQUETE

Notre enquête s'est déroulée, un an après la mise en place de la nouvelle organisation, dans 3 équipes "contrat de transport" dont l'activité offrait des points de ressemblance évident avec celle des services d'assurance que nous avons étudiée précédemment. Nous y avons rencontré 13 employés et 4 animateurs (nous avons adjoint aux 3 animateurs des équipes où nous enquêtons 1 animatrice d'une autre équipe qui s'était beaucoup impliqué dans le processus de réorganisation). Nous avons également rencontré 3 cadres du service et 5 cadres des services fonctionnels.



