

**L'INTÉGRATION DE L'EMPLOI EXTERNE
DANS LA STRATÉGIE DE DEUX ENTREPRISES
PUBLIQUES : la RATP et l'EDF**

Hervé LHOTEL

**Avec la collaboration de Rachid BELKACEM, Thierry COLIN,
Benoît GRASSER, Estelle MERCIER, Amédée PEDON**

Rapport de recherche pour le Commissariat Général au Plan

Convention n° 32/1995 du 7 Décembre 1995

Février 1999

GROUPE DE RECHERCHE SUR L'ÉDUCATION ET L'EMPLOI

23, boulevard Albert 1er - BP 3397 - 54015 NANCY Cedex - Tél. 03.83.96.70.80 - Fax 03.83.96.70.79

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE : L'INTEGRATION DE L'EMPLOI EXTERNE DANS LA STRATEGIE DE DEUX ENTREPRISES PUBLIQUES : LA RATP ET L'EDF	1
1. <i>OBJET DE LA RECHERCHE</i>	<i>1</i>
2. <i>PROBLEMATIQUE ET QUESTIONNEMENT</i>	<i>4</i>
3. <i>METHODOLOGIE</i>	<i>9</i>
CHAPITRE I - MONOGRAPHIE RATP	12
INTRODUCTION	12
SECTION 1 : DONNÉES DE CADRAGE	14
1. <i>LES PRINCIPAUX INDICATEURS QUANTITATIFS : UNE GRANDE STABILITE</i>	<i>14</i>
2. <i>LES GRANDES LIGNES DE TRANSFORMATION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA DIVISION DU TRAVAIL</i>	<i>19</i>
SECTION 2 : POLITIQUE ET STRATÉGIES D'EMPLOI	26
1. <i>LES MODES D'ORGANISATION DE LA GESTION DE L'EMPLOI DANS LA DÉCENTRALISATION LIÉE À LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME</i>	<i>26</i>
2. <i>LES TYPOLOGIES D'EMPLOI À LA RATP</i>	<i>32</i>
3. <i>LES CARACTÉRISTIQUES DES STRATÉGIES D'EMPLOI DE LA RATP</i>	<i>36</i>
CONCLUSION	42
CHAPITRE II - MONOGRAPHIE EDF	45
INTRODUCTION	45
SECTION 1. DONNÉES GÉNÉRALES DE CADRAGE	47
1. <i>LES PRINCIPAUX INDICATEURS QUANTITATIFS</i>	<i>47</i>
2. <i>LES TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ ET LEURS ENJEUX</i>	<i>60</i>
SECTION 2 : POLITIQUE ET STRATEGIES D'EMPLOI	77
1. <i>LES GRANDES LIGNES DE L'ORGANISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES</i>	<i>77</i>
2. <i>LES BASCULEMENTS EN COURS ET LEURS TENSIONS. UN USAGE MODÉRÉ DES MESURES DIRECTES DE LA POLITIQUE D'EMPLOI</i>	<i>82</i>
CONCLUSION	96
PROPOS D'ETAPE : MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC ET COMPARAISON RATP-EDF103	
<i>A PROPOS DE LA MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC</i>	<i>103</i>
<i>LA DIVERSITÉ DU SERVICE PUBLIC AU REGARD DE LA COMPARAISON RATP-EDF</i>	<i>107</i>
CHAPITRE III - LES RAPPORTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AVEC LEURS SOUS-TRAITANTS : QUELQUES TENDANCES À PARTIR DES CAS EDF ET RATP	109
INTRODUCTION : LES MODALITÉS DE CONSTRUCTION DE L'EMPLOI ASSOCIÉ AUX ACTIVITÉS « EXTERNES »	109
SECTION 1 L'EXERCICE DU TRAVAIL ET LE CONTRÔLE DE L'ACTIVITÉ	113

1. LA FORMATION SUR LES LIEUX D'ACTIVITÉ DE COLLECTIFS HYBRIDES.	113
2. LA QUESTION DU CONTRÔLE DE L'ACTIVITÉ.	114
SECTION 2 LA QUESTION DES MODALITÉS DE GESTION DE L'EMPLOI EXTERNE.	117
1. AUTONOMIE DE GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE.	117
2. DES ÉLÉMENTS DE STRUCTURATION DE LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE EXTERNE.	118
SECTION 3 LA QUESTION DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE.	120
CONCLUSION : L'EXTERNE, VECTEUR DE RECOMPOSITION DE L'IDENTITÉ DES ENTREPRISES PUBLIQUES.	124
CONCLUSION GÉNÉRALE	135
<i>INTRODUCTION</i>	<i>135</i>
1. EMPLOIS EXTERNES ET EMPLOIS INTERNES.	135
2. LES LOGIQUES GLOBALES DE GESTION DE L'EMPLOI.	138
3. LES USAGES ET LES EFFETS DES MESURES PUBLIQUES D'EMPLOI.	141
BIBLIOGRAPHIE	144
1. RÉFÉRENCES THÉORIQUES ET GÉNÉRALES.	144
2. RÉFÉRENCES RATP ET EDF	149

INTRODUCTION GENERALE

L'INTEGRATION DE L'EMPLOI EXTERNE DANS LA STRATEGIE

DE DEUX ENTREPRISES PUBLIQUES : LA RATP ET L'EDF

L'objectif de cette recherche est d'analyser la façon dont les entreprises publiques intègrent l'emploi externe (emplois d'insertion ou emplois aidés, intérim, sous-traitance, prestations de service et partenariat...) dans leur stratégie globale. A cette fin, nous nous sommes appuyés sur l'analyse des cas de deux grandes entreprises de service public, EDF et la RATP engagées depuis une dizaine d'années dans un processus de modernisation. Dans cette introduction nous précisons l'objet de recherche, nous développerons ensuite la problématique et le questionnement théorique, et nous présenterons enfin la méthodologie.

1. OBJET DE LA RECHERCHE.

1.1. Des travaux existants essentiellement centrés sur l'interne des entreprises publiques.

Depuis le milieu des années quatre-vingt, les entreprises publiques françaises, en particulier celles dont l'activité est historiquement définie comme étant de service public, sont engagées dans des processus de modernisation.

L'analyse des enjeux économiques et productifs de ces processus de modernisation a fait apparaître plusieurs axes de recherches¹, comme :

- la question des formes et des critères de la rentabilité au sein de la dualité, fortement évolutive, que constituent logiques de service public et logiques marchande et monétaire (VOISIN, 1991) ;

- la question du développement de l'économie de la relation de service et de la notion d'usager-client, voire d'usager-client-citoyen, (GADREY, 1990 ; De BANDT, 1994 ; STROBEL, 1994) ;

- de façon de plus en plus liée à la question précédente, celle des rapports à l'innovation (HATCHUEL et alii, 1993 ; GALLOUJ, 1994) ;

- la question des anticipations et des enjeux relatifs à la nature et au devenir des espaces économiques dans lesquels s'inscrivent les entreprises de service public (DELAUNAY et GADREY, 1987).

¹ On laisse ici en suspens les débats relatifs aux modes de financement et à l'endettement de certaines entreprises publiques.

Le traitement de ces questions a porté essentiellement sur les transformations internes des entreprises publiques. En tendance, on s'aperçoit que ces transformations visent à infléchir tout aussi bien les modes de gestion et de structuration de l'entreprise (construction d'unités de gestion décentralisées relativement équivalentes aux centres de profit, réorganisation des systèmes de relations entre fonctions, services, activités etc.) que les modes d'intégration des salariés à l'entreprise et le fonctionnement des « marchés internes » du travail (voir par exemple, sur le cas de la RATP. MEHAUT et SACHER, 1994).

Ces marchés internes ont le plus souvent, quand ce n'est pas exclusivement, reposé sur un ensemble d'éléments tels que :

- une codification de type institutionnel du recrutement (le concours par exemple) ;
- une définition normalisée des emplois par catégorie et de l'ajustement classification-qualification ;
- des pratiques de mobilité assises sur une logique de type statutaire et promotionnelle ;
- une utilisation bien supérieure à la moyenne de dispositifs spécifiques de formation.

Cet ensemble de règles se caractérise par une forte dimension négociatrice et reposait traditionnellement sur l'établissement de compromis entre, d'une part, les organisations syndicales (ces entreprises demeurant parmi les plus syndicalisées) et, d'autre part, entre les directions d'entreprises et les représentants de l'Etat.

Cette insistance sur l'interne des entreprises publiques a eu comme conséquence de masquer le caractère plus global de leur relation à l'emploi. De ce fait, la répartition quantitative et qualitative de l'ensemble de l'emploi, interne *et* externe, lié à l'activité des entreprises de service public a finalement peu donné lieu à analyse.

Il existe certes des estimations quantitatives, la plupart du temps produites par les entreprises elles-mêmes, et des essais de typologie globale de l'ensemble des emplois liés à l'activité des entreprises. Mais l'accent a été plutôt mis, d'un côté, sur le mouvement du noyau dur des salariés et, d'un autre côté, sur quelques processus simples ou spectaculaires d'extériorisation d'activités (nettoyage, conseil et audit). Ces analyses, si elles concluent globalement à la stabilisation quantitative du noyau dur, rencontrent néanmoins des difficultés tenant au fait que la configuration de ce dernier est elle-même évolutive, en raison, précisément, de transformations dans la gestion de la main-d'oeuvre liées au processus de modernisation.

Ainsi, dans ces approches, les statuts et les formes d'emploi peuvent être mouvants, mais le contour de l'entreprise demeure déterminé exclusivement par ses caractéristiques juridiques, et non pas, comme nous en faisons l'hypothèse, par un ensemble structuré et structurant de logiques économiques et productives, de rapports sociaux et de relations au marché du travail.

1.2. Le rapport des entreprises publiques à « l'extérieur ».

Le rapport à « l'extérieur » n'a pas été passé totalement sous silence dans les recherches antérieures et a même été omniprésent dans les discours, abordé alors de plusieurs manières.

En termes économique et productif tout d'abord, les recherches soulignent ce qui forme la nouveauté de la relation producteur-consommateur, c'est-à-dire de la relation de service. Certains chercheurs vont jusqu'à affirmer l'existence d'une coproduction, au moins partielle, impliquant l'entreprise et l'utilisateur-client, quelle que soit la nature de ce dernier (DE BANDT, 1994). Par ailleurs, la construction optimale des relations de pouvoir et de partenariat avec l'ensemble des entreprises et administrations concourant ou nécessaires à l'activité a fait l'objet de problématisation.

Ce rapport à l'extérieur a été ensuite analysé en terme d'inscription de l'entreprise dans des rapports sociaux excédant le strict rapport économique. L'examen ou le rappel du devoir d'exemplarité et de solidarité des entreprises publiques au regard de l'emploi et, plus généralement, de l'exclusion vis-à-vis de la société, compte tenu du niveau et de la composition du chômage en France, en est une illustration. La pluralité des « registres » (marchands, civiques, etc.) ou des « mondes » -pour reprendre la terminologie des économistes conventionnalistes- qui constituent l'entreprise et auxquels elle a affaire, acquiert une acuité socialement plus grande lorsqu'il s'agit d'entreprises de service public.

Enfin, ce rapport est formulé en terme de relation au marché du travail. Il y a eu, d'une part, des essais d'intégration des entreprises de service public dans de nouvelles typologies du marché du travail, construites en général à partir d'entrées sectorielles et tentant la correspondance avec des idéaux-types d'organisation (GADREY, 1991). Il y a eu, d'autre part, des travaux qui, avec des considérations théoriques diverses voire contradictoires, soulignent la faible sensibilité de la quantité d'emploi et de la demande de travail internes aux variations touchant les plus bas niveaux de salaires. Plus largement, l'hypothèse est raisonnablement faite que la notion d'élasticité de la demande de travail interne par rapport à un salaire qui serait de « marché » n'a pas vraiment ici, si l'on s'en tient au noyau dur des salariés des entreprises de service public, de sens théorique ou pratique. Ce qui ne veut pas dire que la masse salariale (ou le « coût du travail ») est indifférente ou neutre dans le fonctionnement et la reproduction de l'entreprise, bien au contraire. Enfin, et ce fut peut-être avant tout le fait des organisations syndicales, l'accent a été mis sur l'accroissement de la précarité de l'emploi, sur l'extériorisation d'activités, voire sur ce que nous appellerons la rationalisation productive des services publics. Le problème central est alors les formes de flexibilité mises en oeuvre tant en terme productif qu'en terme de gestion de la main-d'oeuvre.

Néanmoins, on peut dire qu'il n'y a pas d'analyses ni de descriptions détaillées de l'ensemble de ce rapport à « l'extérieur » et de ses effets sur la quantité, les caractéristiques et les structures de l'emploi, et sur les complémentarités fonctionnelles et les contradictions des rapports de travail et d'emploi générés par les entreprises de service public (voir par exemple sur le cas d'EDF, WIEWORKA et TRINH, 1989). Autrement dit, la connaissance précise des « contours » des entreprises de service public, des rapports de travail et d'emploi qui leur correspondent, de l'effet sur ces rapports de leurs décisions économiques, productives et relatives à la gestion de l'emploi et de la main-d'oeuvre est encore embryonnaire. Nous proposons, sur ces champs d'analyse, de nous inscrire dans une démarche exploratoire.

1.3. L'objet central de la recherche : intégration et gestion de l'emploi externe par les entreprises publiques.

Suite logique à des travaux menés sur l'entreprise et les politiques publiques par les deux équipes parties prenantes à cette recherche -étude de la constitution et de la recomposition des formes du rapport salarial au GREE, étude de l'évolution des formes de gestion des entreprises, y compris publiques, à ERESTRATE- la recherche présentée ici porte sur deux grandes entreprises de service public, la RATP et EDF, entretenant des liens organiques avec les collectivités territoriales et engagées dans un processus de modernisation qui affecte fortement l'emploi dans ses dimensions internes et externes.

L'objet central de la recherche est l'analyse de la façon dont ces entreprises construisent leurs relations productives et leur rapport « à la société », dont elles intègrent et gèrent « l'emploi externe » dans leur stratégie d'emploi (emplois d'insertion ou emplois aidés, intérim, sous-traitance, prestations de service et partenariat...). S'il s'agit de rendre compte des effets des décisions des entreprises sur l'emploi externe en tant que tel, il s'agit également d'en apprécier les effets sur le rapport entre emploi interne et emploi externe, ce qui suppose évidemment de comprendre et d'analyser le sens et la définition accordés à l'un et l'autre au sein des entreprises concernées.

Le choix d'entreprises de service public liées aux collectivités locales tient à la spécificité que prend l'articulation entre « emploi interne » et « emploi externe ».

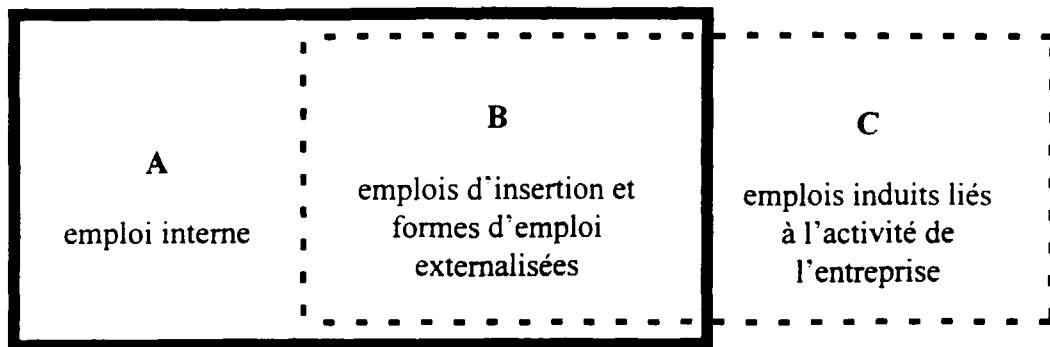
D'un côté, ce que l'on peut désigner comme « l'obligation d'emploi » d'entreprises dont les marchés sont très liés aux administrations centrales ou aux collectivités territoriales, ou dominantes dans un bassin d'emploi, ou à actionnariat public et bénéficiant de subventions publiques, rend plus aiguë la prise en considération de « l'emploi externe ». D'un autre côté, l'évolution de « l'emploi interne » et de ses modes de gestion et de définition pose la question de son articulation à celle de « l'emploi externe » avec plus de force, et peut-être de manière différente au regard de ce qui a été observé dans le tissu productif².

2. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONNEMENT.

2.1. Appréciation du phénomène.

La stratégie d'emploi des entreprises étudiées articule deux ensembles souvent désignés comme « emploi interne » et « emploi externe », et que l'on peut en première analyse représenter par le schéma suivant, schéma très simplifié et construit volontairement en faisant abstraction de la structuration des activités et des contenus d'emploi et de qualification, des codifications ou représentations internes aux entreprises :

² Y compris par rapport aux grandes entreprises disposant de marchés internes mais dont la gestion de la main-d'œuvre repose sur des règles communes.



- A : « emploi interne » ; B + C : « emploi externe » ;

- B : CES et autres formes d'insertion (pouvant intégrer une dimension formation, comme dans les contrats de qualification), intérim et emplois relevant de prestations de service pour l'entreprise ;

- C : emplois des entreprises sous-traitantes ou partenaires, éventuellement des fournisseurs, artisans et P.M.I. intervenant conjointement avec l'entreprise en direction de la clientèle.

Dans ce schéma, « l'emploi interne » désigne le « noyau dur » des salariés, ce qui ne signifie ni invariance, ni immobilité. En effet, la stabilisation dans le temps n'exclut pas le renouvellement et, d'autre part, le processus de modernisation fait appel fondamentalement à des transformations internes (MEHAUT et SACHER. 1994), transformations pouvant aboutir à de nouvelles constructions taxinomiques de l'emploi. De plus, cet emploi fait l'objet d'une gestion prévisionnelle permettant d'assurer la mobilité (professionnelle des individus, technologique et organisationnelle de l'entreprise) à effectif relativement stabilisé.

« L'emploi externe », relativement opaque pour les entreprises elles-mêmes, désigne deux (voire trois) populations hétérogènes :

- les « emplois d'insertion (B1), souvent nombreux dans des entreprises sensibles aux politiques publiques de soutien à l'emploi des catégories-cibles pour des raisons d'actionnariat public ou de liens stratégiques avec les collectivités locales ;

- des formes externalisées d'emploi pour des tâches accomplies au nom de l'entreprise (B2), qu'il s'agisse d'intérimaires ou de prestataires de service de toutes sortes ;

- à la différence de ces deux populations affectées à des tâches de l'entreprise (B), un troisième ensemble (C) désigne des emplois induits, liés à l'activité de l'entreprise en amont, en aval, ou dans l'activité elle-même. Ces emplois induits peuvent tout aussi bien résulter de l'extériorisation de fonctions ou d'activités, de partenariats structurels stabilisés, de relations de sous-traitance ou de coopération plus ou moins flexibles, de créations d'activités générées par l'évolution et les innovations de l'entreprise.

L'articulation de ces sphères d'emplois pose des problèmes de définition qui ont été autant de problèmes posés au cours de la recherche :

- selon quels critères sont posées les limites entre A et B, entre B et C ? Quels rôles jouent, à cet égard, la nature de l'employeur, le type de contrat et/ou la forme d'emploi, le mode de rémunération, les tâches ou les fonctions ?

- l'extrême hétérogénéité de « l'emploi externe » (B1, B2 et C, lui-même très éclaté) permet-elle de donner une justification de cette notion qui soit autre qu' « en négatif » ?

- pourquoi la distinction entre « emploi interne » et « emploi externe » n'a-t-elle pas toujours été désignée comme telle dans toutes les entreprises ?

- comment expliquer les différences d'une entreprise à l'autre (ou dans la même entreprise selon les époques) de la définition et de la caractérisation des « emplois induits » ? Quels rapports existent entre la façon dont l'entreprise apprécie son « emploi externe » et le mode de gestion de son « emploi interne » ?

Cette distinction entre plusieurs sphères d'emplois n'est pas spécifique aux entreprises publiques, dans la mesure où elles ne sont pas les seules à être engagées dans une rationalisation productive ayant des effets sur la définition de l'emploi. Ainsi, BRUNHES Consultants (1994) a proposé une analyse de la gestion de l'emploi par les grandes entreprises, à l'échelle de l'Europe, dans laquelle l'emploi se distinguait entre un « noyau dur » et une double périphérie, interne et externe : l'interne étant formé des salariés temporaires et à temps partiel ou intermittent, l'externe de l'intérim, de la sous-traitance, du travail indépendant, de l'externalisation de services. Il a également considéré que les grandes entreprises avaient tendance à réduire leur noyau dur et à mettre en oeuvre des instruments de maîtrise des « deux couronnes extérieures ».

Cette représentation, bien que suggestive, ne dit cependant rien sur la construction des segments, ni sur leurs formes de gestion et de renouvellement, ni sur leur insertion dans les rapports productifs, ni sur l'étanchéité des segments les uns par rapport aux autres. Ce sont ces phénomènes qui nous ont intéressé et, particulièrement, l'analyse dynamique des rapports entre les sous-ensembles d'emploi A, B et C. Nous montrerons notamment que le statut d'emploi, s'il définit assez clairement l'emploi interne ou le noyau dur selon les termes de Brunhes Consultants, n'est pas nécessairement à lui seul un critère permettant d'appréhender le degré de proximité des emplois externes à l'emploi interne. Ainsi, la prise en compte de dimensions telles que l'activité de travail ou l'organisation industrielle, permet de mieux rendre compte de la complexité de l'imbrication des différents segments d'emploi et de son évolution.

2.2. Enjeux théoriques.

Compte tenu du sujet et des limites inhérentes au travail empirique, notre objectif ne pouvait être de s'inscrire dans un champ théorique déjà constitué et de le développer. En revanche, nos résultats sont porteurs d'enjeux théoriques, particulièrement dans trois directions, qu'il nous semble utile de préciser brièvement.

Il s'agissait d'abord de mesurer l'impact de la politique d'emploi globale des entreprises de service public sur les recompositions en cours des rapports salariaux concourant à la production de relations de service. Nous pouvons ainsi contribuer à la conceptualisation de ce

champ et mettre en regard les conceptualisations proposées et les complémentarités, cohérences et contradictions observées entre les rapports salariaux.

Il s'agissait ensuite de tester la possibilité de modélisation de politiques de gestion de l'emploi et de la main-d'oeuvre intégrant le rapport emploi interne / emploi externe dans l'espace de la production des relations de service.

Enfin, notre recherche questionne les nouvelles théorisations du marché du travail et de la relation salariale (ou d'emploi), la richesse du champ exploré s'y prêtant particulièrement bien.

C'est cette dernière direction qui a surtout orienté nos travaux. A cet égard, la référence aux travaux sur la régulation et aux théories de la segmentation s'avère commode, et même remise en question. Ainsi, BOYER (1980, 1981) a réinterprété les théories de la segmentation des marchés du travail de façon à comprendre le lien entre rapport salarial dominant et rapports salariaux dominés, et à préciser les enjeux de sa mise en crise concrète. Si l'on applique son analyse, les rapports salariaux de la plupart des entreprises publiques de l'économie française auraient longtemps relevé, voire relèveraient encore en grande partie, par-delà les domaines différents d'activité des entreprises, de la crête du rapport salarial dominant d'avant-crise (alors qualifié de monopoliste ou d'administré). Ces rapports incarnent l'archétype de la fusion des caractéristiques des « marchés internes » et du marché : organisation hiérarchique rigide, main-d'oeuvre à statut insérée dans des chaînes de recrutement et de mobilité ascensionnelle et reposant pour l'essentiel sur une combinatoire diplôme ou concours/ancienneté, faible élasticité de la demande et de l'offre de travail par rapport au salaire, niveaux élevés des dépenses de formation interne, relations professionnelles à la fois fortement conflictuelles et fortement négociatoires, taux de syndicalisation et de participation aux élections professionnelles supérieurs à la moyenne, stabilité de l'emploi couplée au développement de l'emploi interne, formes de protection sociale excédant la moyenne, coutumes et conventions spécifiques. etc.

Ce « modèle », quelque peu épuré, a longtemps caractérisé cette forme spécifique de marchés internes du secteur public. GAZIER (1996) va même jusqu'à émettre l'hypothèse que *« les « marchés internes » en France ont été structurés par les firmes publiques gérant un compromis social fait d'avancées successives ayant vocation à être généralisées au cours du processus de croissance »*³.

Mais, depuis quelques années, l'inflexion des modes de gestion et de structuration des entreprises publiques fait partiellement vaciller ce modèle (ce que l'on avait déjà observé à la RATP lors de l'étude précédente) ainsi que les configurations productives issues du recentrage sur le métier. L'emploi interne et l'emploi externe en sont naturellement modifiés, de même que leurs frontières et leurs rapports. La question est en quelque sorte de savoir comment et dans quel sens agissent aujourd'hui les entreprises publiques, et quels sont les effets de leur action sur les marchés du travail, si l'on fait l'hypothèse que les liens marchés

³ B. GAZIER : « Evolution des marchés du travail et de l'emploi : vers une approche comparative » in *La construction sociale de l'emploi : les années 60 à aujourd'hui*, L'Harmattan, Collection Forum de l'IFRAS, Paris, 1996, page 231. On retrouve une vision similaire de l'histoire sociale chez R. MOURIAUX : « Le syndicalisme en France depuis 1945 », *La Découverte*, Paris, 1994.

internes / marchés externes et marché primaire / marché secondaire commencent à être véritablement déstabilisés en France à partir du milieu des années 80.

2.3. Grandes questions examinées.

Les analyses des modalités de gestion du personnel interne et externe, de la politique productive, de l'effet de la prise en compte de l'emploi externe sur les formes de relations avec les syndicats et plus largement professionnelles, du lien entre emploi externe et régulation, sont autant de points de passage obligés pour atteindre les objectifs de la recherche. Après avoir défini les notions d'emplois internes et externes, la recherche s'est finalement organisée autour de deux grandes questions.

La première concerne les politiques de gestion de l'emploi dans les deux entreprises retenues et dans celles qui leur sont liées. Cette analyse a d'abord porté sur la transformation des formes d'emploi, l'évolution des statuts et des rémunérations, les politiques de formation. Ensuite, elle a examiné la façon dont ces politiques de l'emploi s'articulaient aux politiques générales de l'entreprise, politique productive et de développement notamment.

La seconde concerne les relations de chacune de ces deux entreprises avec leur environnement. Il s'agit principalement de clarifier le mode de relation économique établi entre EDF et la RATP d'un côté et les entreprises « externes » de l'autre. Il s'agit également de voir comment les entreprises utilisent les mesures publiques de l'emploi.

Si ces deux questionnements ont été structurants et se retrouvent tout au long de notre recherche, les interrogations concernant le recours aux mesures d'emploi méritent d'être précisées. Sur ce dernier point, les objectifs initiaux étaient ambitieux puisqu'il s'agissait d'analyser, dans toutes les entreprises enquêtées, l'usage et les effets des aides publiques à l'emploi (subventions, dispositifs d'insertion, mesures pour les publics en difficulté). L'objectif était d'étudier aussi bien la manière dont les entreprises intègrent ces mesures dans leur stratégie et leur gestion de l'emploi que la localisation productive des emplois et leurs caractéristiques, ou encore la façon dont ces mesures s'inscrivent dans les parcours des personnes concernées. Plusieurs questions importantes se posaient en effet à ce titre : quels rapports peut-on établir entre les mesures utilisées par l'entreprise et son mode de gestion de l'emploi interne ? Peut-on faire la part de la stratégie « politique » (volontarisme de l'état actionnaire, rapports aux marchés publics territoriaux, devoir de solidarité ...) et la part de la logique économique et productive ? Quels mouvements s'établissent entre les divers segments de l'emploi et comment cela affecte-t-il la gestion de l'emploi interne ? Y a-t-il un effet sur le mouvement d'extériorisation de tâches devenues accessibles à des P.M.E. ou des artisans, ou des auto-employés ? A l'inverse, dans l'hypothèse où la main-d'oeuvre serait majoritairement de moindre qualification, cela entraîne-t-il des difficultés plus grandes de certification des produits, des activités et des services pouvant conduire par exemple au gonflement nécessaire des emplois internes de contrôle de la sous-traitance et à la réinternalisation de tâches stratégiques ?

S'il n'a pas été aisé d'approfondir ce sujet, nous avons tout de même conservé l'objectif général. En effet, l'analyse du recours aux mesures publiques éclaire, d'une part, la politique globale d'emploi et ses liens au fonctionnement de l'entreprise et à la réalisation de ses activités et, d'autre part, le rapport entre emplois internes et emplois externes. Notre travail permet également de réexaminer l'hypothèse selon laquelle l'usage de ces mesures ne se

formule pas dans les mêmes termes pour les emplois externes et internes. Pour les deux entreprises retenues, les effets directs des mesures de réduction du coût du travail non qualifié et d'encouragement à l'insertion de publics-cibles sur l'emploi interne peuvent être supposés limités : à la fois les effets sur les mesures de stock, du fait de la faiblesse des effectifs payés au SMIC, et sur les mesures de flux, du fait de la barrière à l'entrée que constituent les modes de recrutement. En revanche, les effets de ces mesures, via l'emploi externe, sont sans doute plus importants dans la mesure où l'emploi externe est plus sensible aux mesures publiques de baisse de coût du travail, et qu'il compte une proportion plus importante d'emplois subventionnés, en stock comme en flux.

3. METHODOLOGIE.

3.1. Le choix des deux entreprises.

Le travail de terrain qui nous a permis de développer cette problématique s'articule autour de deux « entreprises », la RATP et EDF, qui répondent à la double particularité d'intégrer une forte notion de service public (tant du point de vue du statut que de celui de la nature de la production) et d'être engagées dans des processus de modernisation qui mettent clairement en jeu les relations multidimensionnelles entre interne et externe. Plus précisément, la RATP a été appréhendée globalement alors que, s'agissant d'EDF, ce sont quelques unités lorraines qui ont été étudiées. Et, plus que ces unités *stricto sensu*, c'est le réseau de relations d'activités dont elles sont le centre de gravité que nous avons cherché à identifier de façon précise, puis à étudier au regard des questions de l'emploi.

Ce travail empirique s'est heurté à la difficulté suivante : si l'emploi interne est clairement identifié (A), les segments de l'emploi qui louvoient sur les frontières de la firme (B), ainsi que l'emploi externe proprement dit (C), constituent un ensemble difficilement identifiable. De cette difficulté a découlé l'option méthodologique consistant à opérer en deux étapes, successives du point de vue de la logique de la recherche, simultanées et parallèles du point de vue des deux terrains concernés. La première étape était une étude de cadrage, la seconde une analyse plus directe des termes de la problématique.

3.2. L'étude des frontières entre les types d'emplois internes et externes.

La question de l'emploi dans des unités économiques telles que la RATP ou EDF ne peut être réfléchie à travers la seule observation statistique. Il convient de la mettre en perspective au regard des principes de gestion de l'emploi et des ressources humaines, et des déplacements observés par ces principes dans le cadre des transformations récentes, c'est-à-dire dans la période couvrant les cinq dernières années.

La RATP et EDF sont en effet engagées toutes deux dans des processus de réformes, porteuses de logiques renouvelées, tant productives, financières qu'industrielles, qui contribuent à un remodelage des contours de la firme et de la nature des relations qui la lient aux différents acteurs du réseau d'activité. A cela s'ajoute le fait que ces entreprises peuvent, dans le cadre de leur mission de service public, servir, peu ou prou, de relais privilégié de la politique sociale et d'insertion des pouvoirs publics.

La première étape s'est articulée autour de trois points : identifier les logiques globales de gestion de l'emploi à la RATP et à EDF, repérer les déplacements induits en terme de gestion de l'emploi, d'un côté, par les réformes en cours et, d'un autre côté, par les dispositifs publics d'accompagnement et d'insertion.

Ce travail s'est appuyé sur la compilation et l'exploitation de sources statistiques et réglementaires disponibles au sein des entreprises, ainsi que sur des entretiens avec les principaux responsables concernés (direction des ressources humaines, services de production, services de formation). Nous avons également utilisé les nombreux travaux portant sur les transformations du service public en général, la RATP et EDF en particulier. A cet égard, nous avons réinterrogé les résultats de la recherche entreprise par le GREE dans le cadre d'un appel d'offre PIRTTEM-CNRS/RATP (Méhaut-Sacher, 1994) et questionnant les fondements du marché interne du travail, le rôle des mobilités professionnelles et celui de la politique de formation. dans le cadre de la réforme. Nous avons également prolongé d'autres travaux du GREE, portant sur la question des rapports d'emploi, notamment les monographies d'entreprises réalisées à l'occasion d'un contrat pour la MIRE (étude de France Télécom, Rose et alii, 1990) ou dans le cadre du programme POETE du CEREQ, et les travaux d'ERESTRATE sur l'évolution des modèles de gestion productive et de gestion des ressources humaines.

Cette première étape méthodologique, en cernant les enjeux liés aux emplois de type A et en identifiant le réseau des emplois de type B et C, a permis de préciser les modalités de la seconde étape.

3.3. La dynamique des rapports entre les emplois et les entreprises internes et externes.

Compte tenu de l'ampleur et de la diversité des « réseaux d'activités » des deux entreprises étudiées, une démarche exhaustive était évidemment exclue.

Les entretiens et les analyses de matériaux effectués dans la première phase de recherche ont permis de sélectionner les interlocuteurs les plus pertinents pour une analyse approfondie des emplois de type B et C, en complément de celle des emplois de type A effectuée à EDF et à la RATP. La sélection a porté sur des entreprises d'insertion en relation avec EDF et la RATP, des entreprises fournisseurs ou sous-traitants. des entreprises en partenariat et des entreprises impliquées dans le service à la clientèle.

Ces divers entretiens et recueil de données chiffrées ont permis de cerner les questions suivantes :

- quels types de relation sont à l'oeuvre entre la RATP ou EDF et les différents organismes de leur réseau d'influence ? Comment analyser la hiérarchie de ces rapports sur le plan de l'emploi et au regard des logiques productives ?
- comment se distribuent, au regard des critères de mode de gestion de la main-d'oeuvre (qualification, rémunération, formation) les emplois de type A, B et C ?
- quelle(s) dynamique(s) traverse(nt) ces emplois, du point de vue de l'insertion et de la situation contractuelle ?

3.4. Le plan de présentation des résultats de la recherche.

Compte tenu de l'évolution de la problématique et des obstacles rencontrés dans le déroulement du travail de terrain, la présentation des résultats de la recherche s'effectue en trois temps.

Les deux premiers chapitres sont consacrés aux monographies de la RATP et d'EDF. Ils abordent principalement quatre sujets : la connaissance des emplois et leur typologie, les politiques de l'emploi et leurs liens avec les politiques productives, l'utilisation des dispositifs publics, les relations avec les autres entreprises. Ils consacrent une partie importante à l'analyse des logiques internes de chaque entreprise (logiques de production, choix technologiques, état de la concurrence, politique commerciale...) car cette analyse est nécessaire pour comprendre les transformations de l'emploi et des modes de gestion de la main-d'oeuvre.

Un propos d'étape centré sur le thème de la modernisation du service public propose quelques éléments de comparaison entre les deux entreprises.

Le troisième chapitre traite de la question des rapports entre ces deux entreprises et leurs sous-traitants. Il revient ainsi sur la définition des emplois internes et externes en examinant les modes de construction de ce que l'on peut appeler un espace intermédiaire. Il examine également trois des questions traitées dans les monographies : gestion de l'emploi et du travail, relations avec les entreprises, utilisation des dispositifs publics.

Une conclusion permet de reprendre, de façon synthétique, ces grandes questions : les caractéristiques respectives des emplois internes et externes et la détermination de ce qui les sépare, les transformations des politiques d'emploi des entreprises en lien avec celles des politiques générales de ces entreprises, les relations avec les autres entreprises et avec les instances publiques via les dispositifs de la politique de l'emploi. Enfin, elle propose quelques perspectives nouvelles de recherche.

CHAPITRE I - MONOGRAPHIE RATP

INTRODUCTION

L'objectif de cette monographie est de donner un certain nombre d'éléments de description de la situation à la RATP en terme d'activité et d'emploi, et de les mettre en perspective vis-à-vis de la problématique de la recherche, c'est-à-dire la construction et l'articulation des emplois internes et externes et de leur intersection. A cet égard, elle constitue, au même titre que la monographie EDF et que celle portant sur les emplois externes, l'une des grandes étapes de la recherche.

Deux sections structurent l'exposé. Une première propose un cadrage de la RATP, de son activité et de sa situation, ainsi qu'une présentation des principaux infléchissements dont elle fait l'objet. Une seconde aborde plus directement les questions d'emploi, de ses définitions, de ses transformations.

D'un point de vue méthodologique, ont été collectés progressivement les informations statistiques relatives à l'emploi, à la qualification et à la formation, les principaux accords récents (par exemple l'accord de septembre 1995 sur la formation professionnelle continue, l'accord sur l'emploi des jeunes et la cessation progressive d'activité de mai 1996), les lettres et notes d'orientation de l'entreprise relatives à sa politique d'emploi, à sa politique de formation et de mobilité, à sa politique de qualification et de gestion des compétences, enfin les textes liés à la modernisation (conception, analyse, évaluation), les protocoles signés par l'entreprise avec les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, d'autres grandes entreprises etc... concernant la lutte pour l'emploi et contre le chômage.

De plus, un dispositif d'enquêtes et d'entretiens au sein de l'entreprise a été mis en place (tableau 1), permettant par ailleurs la collecte de documents plus spécifiques. La durée moyenne d'un entretien oscille autour de trois heures. Les entretiens comportent une dimension transversale, en particulier de manière à retracer l'évolution des modes de gestion de l'emploi et de la main-d'oeuvre et son lien aux dimensions stratégiques de l'entreprise en termes économique, productif et organisationnel.

TABLEAU 1 : LISTE CHRONOLOGIQUE DES ENTRETIENS MENÉS A LA RATP PAR DÉPARTEMENT ET FONCTION	
Département	Fonction
DRH	- Unité EFOSI : 1 responsable de la base de données Emploi-Insertion - Unité EFOSI : 2 responsables des BNQ et de l'insertion
DRH	- Unité EFOSI : 1 responsable (comité de pilotage) - Unité EFOSI : 1 responsable des politiques de formation
Prospective et Développement	1 chargé de développement économique
DRH	- Unité Rémunérations et Carrières : 2 membres - Unité Dév. Compétences Encadrement
METRO BUS	- RRH adjointe du département - RRH adjoint du département (1ère partie)
ITA SIT	- RRH du département - RRH du département
MRF MRB	- RRH du département - RRH du département (2 personnes)
CGF	1 responsable des marchés sur toute la RATP
Comité de pilotage	- EFOSI : 1 personne - Prospective : 1 personne - Politiques de développement et économie urbaine : 1 personne
BUS	RRH adjoint du département (2ème partie)
CRE	Service économique : 1 collaborateur du président du CRE

SECTION 1 : DONNÉES DE CADRAGE

1. LES PRINCIPAUX INDICATEURS QUANTITATIFS : UNE GRANDE STABILITE.

Il s'agit ici, non de se livrer à une analyse, mais de fournir, à partir de données internes à l'entreprise, quelques points de repère simples relatifs aux résultats productifs et à la situation économique (telle qu'elle est enregistrée de façon comptable).

1.1. Évolution de l'activité.

Il existe un décalage persistant entre le développement des capacités d'offre -tous réseaux confondus- et leurs usages, en dépit des efforts affichés pour développer de nouveaux services et améliorer la qualité de service.

Le trafic brut a stagné ou chuté d'année en année de 1990 à 1994. En 1995, la baisse du volume de trafic est de 9% par rapport à 1994. L'essentiel de la baisse est dû aux effets des mouvements sociaux de novembre - décembre 1995. Les calculs de redressement (sous hypothèse de non-existence de ces mouvements) effectués par l'entreprise conduisent à une baisse qui n'aurait pas dépassé 1%.

Les réseaux ne sont pas tous affectés de la même manière. A titre d'illustration, en 1994, le trafic R.E.R. s'accroît de 0,7%, celui du réseau bus chute de 1.6%, celui du réseau métro de 0.6%⁴.

La même année, le **taux de couverture**, sur chaque réseau, calculé par la RATP (produits d'exploitation/coût de revient) est de 1.2 sur le R.E.R., très légèrement inférieur à 1 sur le réseau bus, mais seulement de 0.88 sur le réseau métro ; de ce point de vue, seul ce dernier pose véritablement problème.

TABLEAU 2 : ÉVOLUTION DU TAUX DE COUVERTURE* SUR CHAQUE RÉSEAU	
R.E.R.	1.2
BUS	≈ 1
METRO	0.88
* taux de couverture = (produits d'exploitation) / (coût de revient)	

La reproduction et l'optimisation du processus productif sont soumises aujourd'hui à plusieurs types de contraintes de fond⁵.

⁴ Les disparités existent également au sein de chaque réseau.

Des contraintes qui sont classiques et pérennes : gestion des flux et sécurité technique maximale, amélioration des synergies entre réseaux (y compris SNCF).

D'autres en passe de le devenir : il s'agit en particulier des limites d'extension des réseaux (en France), bien que les projets inter ou intrabanlieue, dans « la petite couronne » ont été ou sont mis en place, qu'est en chantier le projet Météor, que la RATP exploitera les dessertes de l'aéroport de Roissy etc...

Enfin, d'autres, plutôt récentes dans l'histoire de l'entreprise, dont il est difficile d'évaluer la portée et de dire si elles sont de type conjoncturel ou non, mais qui sont lourdes d'enjeux sociaux et décisives quant aux moyens de les résoudre : il s'agit notamment de l'ensemble des problèmes de sécurité (globale et locale), matérielle et physique.

La valorisation monétaire des services produits, exprimée par les **recettes voyageurs** en francs courants, s'accroît de 4% de 1993 à 1994, et aurait dû s'accroître également en 1995 (la baisse est de 5% par rapport à 1994). Cette hausse en 1994 alors que le volume de trafic brut baisse, et cette moindre baisse relative en 1995 au regard de celle du trafic sont dues essentiellement à la politique tarifaire fixant l'évolution du prix moyen, le différentiel prix moyen - taux d'inflation étant suffisamment positif au regard de la baisse de volume.

En 1994, **le résultat financier de l'entreprise est positif** (17 millions de francs), après trois années consécutives de résultats négatifs, ce qui est interprété comme un retour à l'équilibre financier.

1.2. Évolution des effectifs salariés.

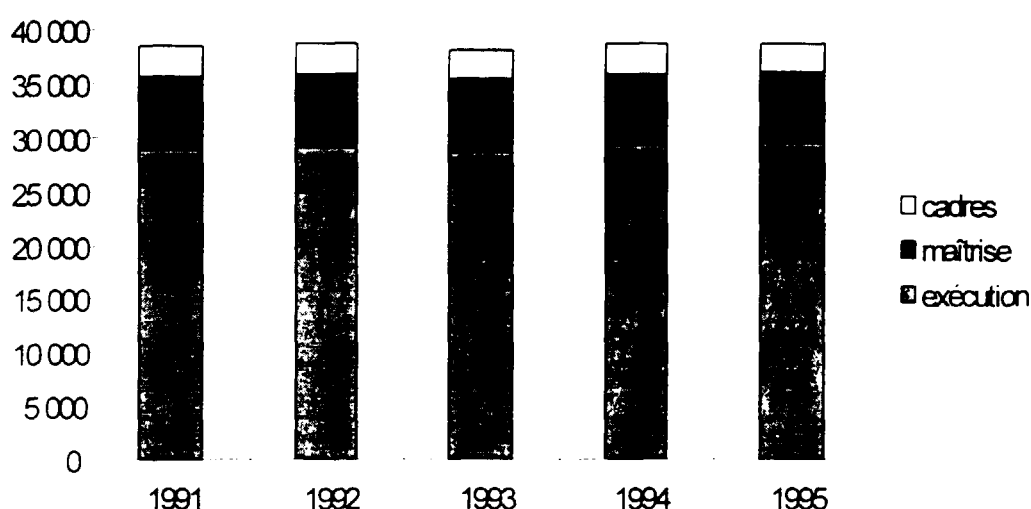
Les effectifs salariés de l'entreprise (tableau 3 et graphique 1) manifestent sur les dernières années une grande stabilité, que ce soit en évolution globale ou bien en répartition par catégorie. En effectif global, on observe une quasi stagnation, puisque l'évolution est de 0.2% de 91 à 95, sans que les variations d'une année sur l'autre n'excède 1.5%.

TABLEAU 3 : EVOLUTION DE L'EFFECTIF PAYÉ ET DE SA STRUCTURE PAR CATÉGORIE						
	1991	1992	1993	1994	1995	variation sur la période
exécution	28 916	29 089	28 674	29 181	29 433	1,79%
maîtrise	6 806	6 781	6 658	6 655	6 563	-3,57%
cadres	2 856	2 800	2 751	2 758	2 655	-7,04%
total	38 578	38 670	38 083	38 594	38 651	0,19%

⁵ Nous laissons de côté les contraintes dues à la nature et aux formes de la concurrence avec d'autres types ou moyens de transport ; il ne semble pas, au vu des entretiens, que la concurrence de l'automobile particulière pose encore problème à l'activité de la Régie.

La répartition par catégorie reste également très stable, puisque l'on reste en ordre de grandeur à 75% de personnel d'exécution, 17.5% d'agents de maîtrise et 7.5% de personnel d'encadrement. Cela étant dit, cette stabilité apparente de la structure masque un léger effet de recomposition au détriment des catégories minoritaires, puisque les agents de maîtrise et les cadres voient leurs effectifs baisser sur la période de respectivement 3.57% et 7.04%.

GRAPHIQUE 1 : EVOLUTION DE L'EFFECTIF PAYÉ ET DE SA STRUCTURE PAR CATÉGORIE



La part des salaires et traitements (tableau 4) dans les dépenses de fonctionnement est remarquablement stable de 1993 à 1995 (évaluation par redressement pour cette dernière année)⁶. Le trend de croissance des salaires oscille entre 2 et 3%. La direction de l'entreprise estime être entrée dans un processus de bonne maîtrise relative de ses dépenses de fonctionnement -hors ce qui relève de décisions prises en dehors d'elle (la fiscalité locale et nationale etc...).

⁶ Les charges totales de personnel sont nettement plus élevées : un peu plus de 11 milliards de francs en 1994.

TABLEAU 4 : EVOLUTION DES SALAIRES ET TRAITEMENTS, DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT (MILLIONS DE FRANCS) ET VARIATIONS ANNUELLES.

	1992	1993	1994	1995
Salaires et traitements (S+T)	6468	6590 (+2%)	6757 (+3%)	6877 (+2%)
Dépenses de fonctionnement (DF)	---	12867	13150 (+2%)	13364 (2%)
(S+T) / (DF)	---	51,2%	51,4%	51,5%

1.3. Données financières et comptables.

Des données financières et comptables concluent cette présentation d'indicateurs quantitatifs de cadrage.

Les **capitaux propres** et les **dettes** inscrits au bilan (tableau 5 et graphique 2) connaissent un mouvement parallèle de 1992 à 1994, mouvement rompu en 1995, et les provisions augmentent de 1993 à 1995 après une baisse de 1993 par rapport à 1992. L'endettement suit en quelque sorte l'effort d'investissement. La part de l'actif immobilisé dans l'actif total décroît de 1993 à 1995⁷.

En terme de financement, l'entreprise a engagé depuis maintenant plusieurs années des **opérations publiques d'échange** et, en 1995, fait appel pour moitié de ses emprunts à des investisseurs étrangers (dans le cadre d'un programme spécifique) tout en ayant réussi une émission d'emprunts « domestiques ». Au total, l'endettement net en 1995 est estimé à environ 25 milliards de francs⁸.

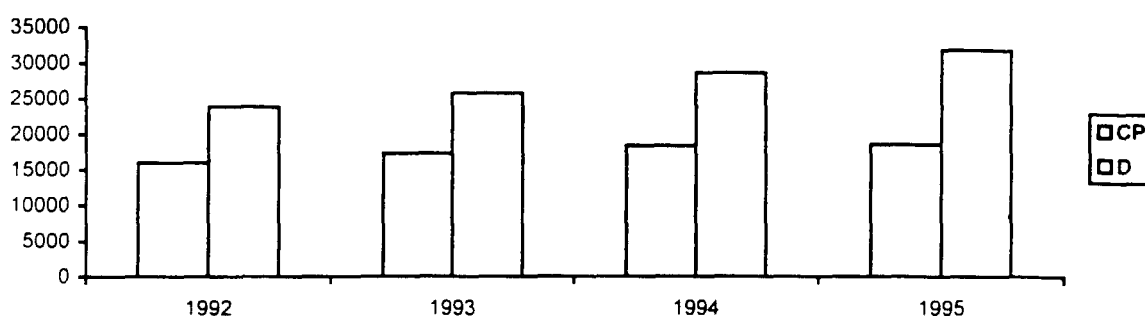
TABLEAU 5 : CAPITAUX PROPRES ET DETTES EN MILLIONS DE FRANCS

	1992	1993	1994	1995
Capitaux propres (CP)	15988	17302	18414	18588
Dettes (D)	23768	25685	28569	31751
Proportion (CP)/(D)	67,27%	67,36%	64,45%	58,54%

⁷ N'oublions pas, par ailleurs, que les logiques de patrimoine sont, encore aujourd'hui, centrales du point de vue du fonctionnement de l'entreprise.

⁸ Ces données sont extraites des rapports d'activité de l'entreprise.

GRAPHIQUE 2 : CAPITAUX PROPRES ET DETTES



En terme de **structure fonctionnelle**, la RATP possède quelques filiales, la plus importante étant une filiale détenue en commun avec la SNCF et dont l'activité est avant tout tournée vers les relations économiques internationales. Le poids de ces filiales est, pour l'instant, financièrement faible ; l'entreprise n'est pas tenue de publier des comptes consolidés, le poids des filiales n'atteignant pas 5% du chiffres d'affaires. Un responsable affirme qu'à moyen - long terme, il n'y aura pas de changement majeur en la matière.

S'agissant des **provisions**, il faut noter, une augmentation significative puisqu'elles passent de 390 à 560 millions de Francs entre 1993 et 1995, soit un accroissement d'environ 45%.

L'**investissement** a augmenté de 4% de 1993 à 1994, de 2% de 1994 à 1995 pour atteindre un peu plus de 5 milliards de francs. Les parts respectives de l'autofinancement et des subventions d'équipement sur programme restent stables : entre 42 et 44% pour le premier, autour de 22% pour le second.

TABLEAU 6 : PARTS DE L'AUTOFINANCEMENT ET DES SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT DANS L'INVESTISSEMENT

	1993	1994	1995
Investissement (Millions de Francs)	4,74	4,92	5,01
Part de l'autofinancement	42%	43%	44%
Part des subventions	22%	21%	22%

La modernisation et gros entretien et amélioration de la qualité de service. L'intitulé de cette dernière classe indique à lui seul le contenu discursif de l'action que la direction de la

Régie imprime tant en interne qu'en externe ; ce type d'investissement concerne par exemple en 1995 l'aménagement des espaces d'accueil, la rénovation de stations, l'extension de terminaux etc., tout aussi bien que les changements pouvant affecter les titres de transport et l'accès aux réseaux.

TABLEAU 7 : POIDS DES TYPES D'INVESTISSEMENT (EN MILLIONS DE FRANCS ET POURCENTAGES)		
type d'investissement	1994	1995
extension	1 300 (27%)	1 340 (27%)
matériel roulant	1 400 (29%)	1 200 (24%)
modernisation et gros entretien	1 500 (31%)	1 590 (32%)
amélioration de la qualité de service	700 (14%)	860 (17%)

2. LES GRANDES LIGNES DE TRANSFORMATION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA DIVISION DU TRAVAIL.

Il s'agit ici d'appréhender le périmètre des activités de la RATP, en définissant tout d'abord ses contours historiques (2.1), puis en indiquant les mouvements et transformations qui affectent ces contours, notamment au niveau de la prise en charge de la maîtrise d'oeuvre (2.2) et au niveau des développements récents de mouvements d'extériorisation de l'activité (sous-traitance, travail intérimaire, ...) (2.3).

2.1. Un périmètre « historique » de contenu stable.

Pour simplifier, ce périmètre touche les équipements productifs lourds (matériel roulant, construction de bâtiments et de tunnels, construction et prolongements de lignes etc...) d'une part, certains segments particuliers de la maintenance (la signalisation dans le métro et le R.E.R. par exemple) d'autre part.

Il renvoie à deux univers : l'univers industriel « lourd » (et incorporant les technologies les plus modernes) et celui de la construction et du génie civil. Si les rapports au premier sont presque systématiquement de longue durée, les rapports au second sont de durées plus variables (pouvant descendre jusqu'à un an). Une même entreprise peut avoir plusieurs chantiers simultanés d'une part, être finalement présente en permanence sur les sites RATP en raison de la succession des chantiers.

Les rapports économiques et productifs entre la RATP et les autres entreprises ne relèvent pas de la simple sous-traitance. Par-delà les restructurations industrielles et financières accélérées depuis le milieu des années 75, ces rapports sont noués fondamentalement avec les mêmes unités productives ou les mêmes entreprises ou encore les mêmes groupes : ils sont depuis longtemps organiques ou structuraux.

Ainsi, la quasi totalité du parc d'autobus provient du groupe Renault ; le parc de matériel roulant ferroviaire de GEC-Alsthom ; Matra transport fournit les automatismes Météor. En terme de construction et de génie civil, Bouygues, SPIE Batignolles (qui appartient aussi à un groupe), etc... La maintenance de la signalisation métro est apparemment assurée par la même compagnie depuis que le métro existe, celle de la signalisation R.E.R. est assurée par GEC - Alsthom. Sur ce dernier point, nous avons affaire à de l'emploi externe au sein de l'activité interne.

Pour autant, il est difficile (et, semble-t-il, plus encore aujourd'hui qu'hier) de qualifier ces rapports de *partenariat*, sauf à dégager le terme des jeux de langage auxquels il a donné lieu dans l'analyse des mutations productives. Un responsable exprime bien la contradiction propre à ces rapports : *« je dirai que, si, on peut parler de partenariat, bien que nos relations soient des relations de client et de fournisseurs, pas faciles tous les jours »*. Il ajoute aussitôt (c'est la phrase suivante) : *« Quand on parle de partenariat, c'est que l'on a des intérêts communs ; en fait, on a des intérêts divergents. On veut acheter des matériels au moindre prix et eux, faire le maximum de marge sur notre dos. C'est quand même ça la volonté d'un industriel. Une fois qu'il a passé un marché, il essaie de grappiller de l'argent, d'en faire le moins possible etc... (...) Donc, c'est une relation contractuelle qui n'est pas facile. C'est pour cela que je préfère la distinction entre relations contractuelles de longue durée du fait de la nature des produits qui nécessite un suivi des marchés de longue durée, et puis des marchés où, tous les deux - trois ans, on remet en concurrence »*⁹.

La RATP, en tant que telle, n'agit pas sur l'emploi concerné, ni en terme quantitatif, ni en terme de structure, de forme et de qualification.

2.2. Les enjeux liés à la prise en charge de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'œuvre et de l'exécution.

Les rapports entre la RATP et les entreprises contractantes peuvent être décomposés en maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et processus d'exécution.

Jusqu'à aujourd'hui, c'est la RATP qui assure pour l'essentiel la maîtrise d'ouvrage. Ceci va très loin, puisque toute la spécification technique et la conception sont, sur le fond, du ressort de la RATP (même si les entreprises contractantes produisent les solutions techniques et des études détaillées), ce qui exige l'existence et la reproduction de ressources technico-scientifiques considérables et signifie, qu'on le veuille ou non, que la fonction joue un rôle déterminant (le recours à l'externe est pour l'instant marginal). Ainsi, à l'instar d'autres entreprises publiques, la spécification peut être complète, jusqu'à ne laisser aucune marge fondamentale de conception productive au constructeur¹⁰.

En même temps, les impératifs techniques sont extrêmement forts et les tensions sur la stratégie à suivre le deviennent également. La maîtrise d'œuvre a longtemps été également

⁹ Ce qui ne l'empêchera pas, dans la suite de l'entretien, d'employer fréquemment le terme de partenaire.

¹⁰ A la RATP, les exemples, abondamment diffusés ou communiqués, sont ceux de la commande d'un autobus au groupe Renault, entièrement spécifié, au dire de nos interlocuteurs, par la Régie sous l'égide du ministère des transports, et de la conception des nouveaux tramways.

prise en charge par l'entreprise, entre autres dans le champ du bâtiment et du génie civil. **Les processus sont en train de s'infléchir**, de façon très différenciée, sur le problème de la maîtrise d'ouvrage et sur celui de la maîtrise d'œuvre.

Sur la maîtrise d'ouvrage, deux questions se posent.

La première est de **savoir jusqu'à quel point**, et surtout dans quelles conditions, **il est possible de déléguer à des entreprises extérieures tout ou partie de la spécification**, en sachant que cette appropriation conduit à la normalisation des produits et à un surcroît de puissance du fournisseur qui, en général, n'est pas dans une relation économique complètement captive.

L'état de la division technique et scientifique de la connaissance et des activités est invoqué pour exprimer l'idée que la RATP ne pourra plus faire en la matière ce qu'elle a fait¹¹.

La seconde est liée à **l'internationalisation de la division des processus de production et de leur conception**, en particulier aux contradictions de l'intégration européenne. La RATP n'est pas, pour l'instant, touchée de plein fouet¹². La participation d'entreprises européennes est encore marginale. financièrement parlant, et peu d'entre elles ont noué, seules, des rapports productifs avec la RATP. Mais un code des marchés tenant compte des directives européennes a été élaboré en 1993 et constamment mis à jour : l'effet européen sur la RATP joue surtout au-delà d'un certain seuil financier. L'entreprise publique n'en a pas moins, sur quelques cas, dans une perspective de très court terme, utilisé cette concurrence européenne pour exercer une pression sur la formation des prix. Le problème nous semble autrement important à l'avenir. Il va de soi que ceci renvoie à une structuration et à une configuration nouvelles de l'entreprise.

En ce qui concerne la maîtrise d'œuvre (et le « *suivi de détail* », pour reprendre l'expression de l'un de nos interlocuteurs), les inflexions sont déjà là. Les entreprises contractantes ont certes toujours fait des études détaillées, mais la RATP concevait des avant-projets très précis. **La tendance actuelle de la RATP consiste clairement à calculer l'optimisation monétaire et technique en minimisant son implication dans la maîtrise d'oeuvre tout en maintenant un degré suffisant de contrôle des activités**. L'idée est qu'il faut extérioriser ce qui est extériorisable.

Ces inflexions sont organiquement liées, au moins pour ce qui relève des travaux du bâtiment, à l'extériorisation récente et indirecte d'une partie croissante de la maintenance (le département compétent par exemple a subi assez durement cette évolution, notamment en

¹¹ L'idée la plus développée est de s'en tenir à des spécifications fonctionnelles, les arguments étant, l'un classique « à chacun son métier », l'autre que les potentialités d'innovation technologique sont dans les industries.

¹² Mais n'oublions pas que les grands groupes industriels et financiers français, comme leurs homologues internationaux, sont tous engagés dans des processus de centralisation et de concentration internationales. En clair, mais ceci pose de redoutables problèmes, et contrairement à une thèse présente dans les théorisations économiques, les « fournisseurs » pourraient bien prendre le pas sur « l'acheteur ». L'équilibrage demande évidemment une rénovation des formes d'intermédiation.

terme d'effectif) ; **l'extériorisation est un processus engagé, mais il est trop tôt pour en délimiter clairement les contours à l'avenir.** De plus, on n'imagine pas que la question de la maîtrise d'œuvre soit, sur le fond, totalement déconnectée de la maîtrise d'ouvrage. Par ailleurs, en pratique, la maîtrise d'œuvre pour un nouveau matériel roulant et celle concernant la construction d'un tunnel ne sont pas -au-delà des formes juridiques et institutionnelles- vraiment comparables.

Dans les deux cas, indépendamment de l'évolution, ces contractualisations relèvent de la direction de l'entreprise, sans que les organisations syndicales, dont on connaît à la fois la puissance et les divisions, puissent infléchir quoi que ce soit sur le fond.

ENCADRÉ 1 : L'ORGANISATION DE LA CONTRACTUALISATION

L'organisation de la contractualisation est à la fois décentralisée et centralisée. Une unité centrale fixe la réglementation, forme et informe les acteurs de l'entreprise chargés de cette activité, fait office de conseil auprès des départements, a une fonction de contrôle et gère la commission des marchés. Comme c'est le cas pour d'autres fonctions, il existe une organisation en réseaux, en principe fonctionnelle et non hiérarchique -les correspondants « marché-concurrence-contrat » des départements et unités. L'autonomie de ces correspondants en terme d'action et de contrôle existe jusqu'à un certain seuil financier. En effet, les contrats dépassant 2 millions de francs sont nécessairement supervisés par l'unité centrale. En même temps est instauré un véritable système de seuils d'approbation : les marchés n'excédant pas 5 millions de francs relèvent de la compétence des directeurs de département, ceux compris entre 5 et 10 millions de francs de celle du directeur général adjoint « finances, gestion, développement », les contrats allant de 10 à 60 millions de francs relèvent de la compétence du P.D.G. et au-delà de celle du Conseil d'administration. Parallèlement, fonctionnent des commissions de marchés qui donnent leurs avis. Comme nous l'avons souligné, les syndicats de salariés n'infléchissent pas la nature des rapports. En revanche, ils peuvent infléchir les conditions du rapport. Par exemple, et les directives européennes le permettent dans certains cas, sur les lieux de fabrication et leur répartition.

2.3. Les développements récents de la sous-traitance, l'usage du travail intérimaire et des prestations de service.

Le développement de la sous-traitance.

Le développement des rapports de sous-traitance ne touche pas l'exploitation au sens strict, mais des ensembles qui, pour être connexes, n'en sont pas moins déterminants dans le processus de production du service et de sa qualité. Schématiquement, deux grandes phases peuvent être repérées.

La première -la plus connue- est l'extériorisation des activités de nettoyage et de propreté engagée depuis longtemps maintenant. Ce processus, aujourd'hui acquis, ne s'est pas fait sans

mal et a donné lieu à des tensions fortes à plusieurs reprises. Aujourd'hui, deux grandes entreprises se partagent le volume d'activités métro-RER (l'une ayant environ le double financièrement de l'autre). La durée du contrat est passée du long terme (10 ans) au moyen terme (5 ans) et les exigences dans le contenu de l'activité se sont accrues (le changement de vocabulaire -passage du nettoyage à la propreté- exprime cet accroissement).

La seconde phase est plus récente et commence au début des années 90¹³. Elle est, pour certaines activités, inachevée (c'est une hypothèse). Le premier champ d'activité est le nettoyage des autobus et du matériel roulant ferroviaire (auparavant assuré au sein des départements Matériel Roulant Bus et Matériel Roulant Ferroviaire). Le second est plus flou et touche des segments de la maintenance : cette dernière est en pleine refonte dans le cadre de ce qui est appelé en interne le « REM », c'est-à-dire le rapprochement exploitation-maintenance. Ainsi, la maintenance des escaliers mécaniques est en partie sous-traité ; il en va de même, semble-t-il, d'activités liées à l'entretien bâtiment, construction, génie civil. Cette refonte de la maintenance a partiellement déstabilisé le département principalement chargé de ce type de travaux. Par ailleurs, le département assurant la maintenance des autobus est tendanciellement confronté à une contradiction majeure : le renouvellement progressif du parc téléscope les activités d'entretien et de réparation traditionnelles, en raison des évolutions technologiques, des gains de fiabilité et de durabilité des matériels.

Le développement de ce type de sous-traitance est, en principe, fondé sur trois arguments majeurs complémentaires. Le premier est la nécessité de recentrer l'activité de l'entreprise sur son métier et de renforcer le procès d'exploitation stricto sensu. Le second relève du calcul économique, à la fois en terme de coûts complets et de coûts marginaux (sous deux formes semble-t-il : hors et avec différentiel de régime social, de durée du travail). Le différentiel lié aux régimes sociaux est jugé incompressible, de l'ordre de 20% en défaveur de l'entreprise. Le troisième se réfère à des objectifs de qualité et de qualification de la main-d'œuvre : l'entreprise se doit d'être une entreprise de métiers qualifiés. La particularité du développement récent de la sous-traitance est que des segments de l'entreprise peuvent concourir aux appels d'offre (ce qu'a fait par exemple le département MRF pour le nettoyage des rames).

¹³ La plupart de nos interlocuteurs soulignent une relative stabilité en terme de sous-traitance lors de la décennie 80.

ENCADRÉ 2 : EXTRAIT D'ENTRETIEN DU RESPONSABLE DES MARCHÉS DE LA RATP

... en ce qui concerne les marchés qu'on passe avec l'extérieur ... il y a deux grandes catégories :

- il y a d'abord tout ce qui concerne la construction, les investissements, tout ce qui est construction matérielle, d'équipements, construction de lignes, prolongement de lignes, etc... qui nécessite de faire appel à des compétences extérieures pour acheter des matériels, acheter des équipements, acheter des travaux de génie civil. Nous ne le faisons pas nous-mêmes ... nous assurons simplement la maîtrise d'ouvrage et assez largement la maîtrise d'oeuvre. Si bien que nous réfléchissons actuellement, compte tenu du fait que notre effectif est stabilisé, nous souhaitons développer les services à l'unité de développement de notre maîtrise d'oeuvre pour être amenés à sous-traiter certaines tâches de maîtrise d'oeuvre (... c'est ce qu'on appelle « suivre les détails »), notamment dans le domaine du bâtiment. Donc ça c'est toute la partie construction ... en termes de sous-traitance, le périmètre n'a pas changé depuis que la RATP existe...

- alors ensuite il y a le deuxième volet qui est tout ce qui est « maintien du patrimoine », tout ce qui relève du budget de fonctionnement. Et là dedans, il y a un partage entre ce qui est fait par la RATP elle-même et ce qui est sous-traité, là on peut parler vraiment de sous-traitance, qui est confié à l'extérieur. En ce qui concerne l'exploitation, on fait tout nous-mêmes. ... Là-dessus, il n'y a pas de projet sous-traitance. Alors maintenant il y a toute la partie « entretien, maintien du patrimoine » au sens large. Alors là, je dirais, les frontières ont un petit peu évolué au fil du temps. Il y a eu de tout temps des maintenances traditionnelles qui étaient confiées à l'extérieur. ... Récemment, on a également transféré le nettoyage des autobus et des matériels roulants, enfin des matériels roulants d'une façon générale. Alors, là, la préoccupation qui a dicté ce transfert de nettoyage, c'était une préoccupation, je dirais, on va garder au sein de la RATP que des tâches qui nécessitent des emplois relativement qualifiés. D'ailleurs les anciens nettoyeurs, on a engagé toute une démarche ... réussie ... de requalification de ces gens-là qui sont devenus des agents de maintenance, des conducteurs de trains, techniciens.

... Une autre préoccupation ... c'est la comparaison économique à l'extérieur, une comparaison en termes de coût, dans la mesure où la RATP est une entreprise publique qui a de plus en plus d'impératifs économiques, on doit se montrer de plus en plus performants, le rapport qualité/coût doit s'améliorer. C'est normal dans la mesure où le contribuable verse quand même une grande partie de nos ressources, on paie beaucoup sur les finances publiques du fait des tarifs qui sont également relativement bas par rapport aux villes de province. Ils sont bas parce que les transports collectifs de la région Île de France ont une fonction sociale qui est évidente. ... Si l'on regarde sur la durée, sur les dix dernières années, les activités que l'on a transférées à l'extérieur, c'était essentiellement le nettoyage des voitures, des autobus, puis maintenant du matériel roulant ... Donc ce n'est pas un transfert qui s'est fait à un rythme soutenu. ... en perspective, on n'a pas de transferts qui sont prévus, sauf ponctuellement en ce qui concerne ... la maîtrise d'oeuvre ... Donc, pour tout ce qui concerne le « maintien du patrimoine », en termes de dépenses de fonctionnement ..., on peut dire que la frontière entre ce qui est fait en interne par la RATP et ce qui est fait en externe est quand même très stable. De même que c'est très stable également pour l'investissement, le développement et accroissement du patrimoine ...

L'usage du travail intérimaire et les prestations de service.

L'usage du travail intérimaire est opaque. Comptabilisé dans les charges externes des unités et des départements, les évaluations globales posent des problèmes de fiabilité. Les entretiens laissent à penser qu'il a été intense et permanent dans certaines unités avant que ne s'engage un processus de diminution et d'usage plus ponctuel. Cette opacité existe aussi partiellement en terme de prestations de service ; il est extrêmement difficile d'évaluer le nombre d'emplois externes « en interne » qu'elles concernent, que ces emplois soient temporaires ou quasi permanents. Certaines activités y ont plus recours que d'autres. Enfin, à l'instar d'autres activités, l'entreprise est maître d'ouvrage et, pour l'essentiel, maître d'oeuvre des processus d'informatisation et de leur conception¹⁴.

ENCADRÉ 3 : EXTRAIT D'ENTRETIEN DE LA RESPONSABLE DE L'UNITE EFOSI

... avec la décentralisation, on notifie des budget aux départements, c'est une enveloppe fongible. Donc, après tout, le département qui a des sous il peut se payer tous les intérimaires qu'il veut. Ca ce sont les effets pervers du système. ... J'ai entendu des choses qui ont l'air totalement aberrantes, mais je crois que sur les CDD aussi on n'est pas clair, je crois que dans certains domaines au regard du droit du travail on est plus que limite : sur les CES, sur les CDD et je pense sur l'intérim...

Quels enseignements tirer de cette première section avant d'aborder les questions ayant plus spécifiquement trait à l'emploi ? Le premier commentaire que l'on peut faire concerne la grande stabilité de l'entreprise. Tous les indicateurs statistiques que nous avons présentés vont dans ce sens. Le second consiste à noter que cette stabilité n'est pas pour autant un signe d'immobilisme. En effet, que ce soit pour des raisons structurelles comme la quasi stagnation du trafic, ou par une volonté manifeste d'introduire de nouveaux principes de gestion et d'organisation, il semble en effet que la RATP soit actuellement le lieu de transformations profondes, dans lesquelles l'emploi est considéré tour à tour comme objet (car c'est bien le statut du salarié RATP qui est en jeu) et comme acteur (car l'emploi est souvent présenté comme un moteur privilégié de ces changements).

¹⁴ Elle est maître de ses systèmes. Le service informatique compte environ 200 personnes. Il n'est pas envisagé, ni « envisageable » selon un interlocuteur, d'externaliser la comptabilité ou des systèmes d'activité reposant sur l'informatique.

SECTION 2 : POLITIQUE ET STRATÉGIES D'EMPLOI

Nous n'aborderons pas ici pour lui-même le contenu de la « réforme » de la RATP mise en œuvre à partir de 1990, ni les analyses générales ou plus localisées qui en ont été faites. Nous nous bornons à indiquer ce que, au stade actuel du travail, nous semblent être les lignes de force essentielles de la politique et de la stratégie d'emploi de l'entreprise tout en relevant de façon provisoire ce qui caractérise le rapport emploi interne - emploi externe.

1. LES MODES D'ORGANISATION DE LA GESTION DE L'EMPLOI DANS LA DÉCENTRALISATION LIÉE À LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME.

L'entreprise est organisée en départements (20) divisés en unités (environ 90), elles-mêmes souvent organisées en « sous-filières ». Les inégalités et les différenciations peuvent être très fortes entre départements tant en terme d'effectifs, d'autonomie de gestion, de surface financière etc.

Le champ de gestion de la main-d'œuvre et de l'emploi est fonctionnellement et formellement organisé autour d'articulations spécifiques entre un niveau centralisé et des niveaux décentralisés. Ces articulations sont illustrées par le schéma 1 et sont présentées dans les développements ci-dessous.

1.1. Le département des ressources humaines.

Au niveau central, la « fonction ressources humaines » est réorganisée en 1995, soit pour la seconde fois depuis 1990. Cette fonction est intégrée dans un département aujourd'hui intitulé « Département des ressources humaines » et comprenant six unités opérationnelles :

- EFOSI, dont l'une des missions est de collecter et traiter l'ensemble de l'information relative à l'emploi, de fournir les instruments nécessaires à la constitution d'une gestion prévisionnelle, de suivre et accompagner la politique de l'emploi ;

- D.C.O. (Développement des Compétences des Opérateurs) qui s'occupe de la mobilité, de la formation et de la qualification des opérateurs ;

- D.C.E. (Département Développement des Compétences de l'Encadrement), chargé de la mobilité, de la formation et de la qualification des cadres ;

- Rémunération et Carrières, dont le personnel est chargé entre autres d'études mais également des relations avec les organisations syndicales ;

- Management des Relations Sociales, dont l'attribution spécifique est le travail sur la réglementation et les accords concernant l'ensemble des relations sociales ;

- enfin, une unité chargée d'établir matériellement et d'éditer la paie des salariés.

Schématiquement, le département des ressources humaines a la charge générale du développement d'une « **logique d'emploi** » (pour reprendre l'expression souvent utilisée par nos interlocuteurs) au sein de la RATP, logique se situant au regard de la pure logique budgétaire (strictement limitée à la logique de coût via les « effectifs payés » tout en tenant compte de l'état des rapports avec les tutelles) à la fois comme complémentaire et comme vecteur d'un renouvellement profond des modes de gestion de la main-d'œuvre.

L'existence de **tensions entre le département des ressources humaines et le département contrôle de gestion et finance** n'est pas à exclure : le fait que le premier doive lutter pour être associé à la préparation du budget d'effectifs alors qu'il est en charge du suivi, des rectifications de prévision en cours d'année, du contrôle de la faisabilité des décisions en terme de flux, en est un indice parmi d'autres. Il est difficile d'évaluer la portée réelle de ces tensions.

Par ailleurs, le travail du département ressources humaines dépend fondamentalement d'orientations fixées et de priorités définies sur lesquelles il n'a que peu de maîtrise. Pour reprendre la caractérisation générale faite par un responsable, le département joue deux rôles : **aider et soutenir les départements et les unités** à développer la professionnalité dans une gestion de la main-d'œuvre et de l'emploi devant accorder une grande place à la décentralisation et, en même temps, **prescrire une politique**. Remarquons que le recrutement n'est pas, pour l'essentiel, du ressort du département, même si ce dernier contribue à la définition des besoins ; il est encore aujourd'hui centralisé mais en voie de décentralisation pour les opérateurs. De même, la gestion de l'encadrement supérieur échappe en grande partie au département.

Enfin, le département des ressources humaines a pour objectif l'élaboration dans son domaine d'intervention de moyens d'information et d'action. Outre l'existence depuis peu d'une **base de données sur l'emploi** (et d'outils de prévision formalisés, peu utilisés dans le cadre de la gestion prévisionnelle), le département des ressources humaines, compte tenu de la planification d'entreprise et de l'existence de contrats d'objectifs au niveau des activités, des unités et des départements, a entrepris **l'élaboration de schémas directeurs des ressources humaines**, d'abord au niveau des départements et actuellement au niveau des unités. L'objectif est double : doter unités et départements d'instruments de suivi et de prévision tant qualitatifs que quantitatifs et en faire le vecteur directeur de la gestion prévisionnelle. En même temps, l'ensemble du système d'information, de gestion et d'information est en cours de refonte, sans qu'il soit possible de dire si le résultat attendu est d'arriver à une base de standardisation minimale autorisant l'inclusion ou l'ajout de l'ensemble des spécificités propres à telle activité, telle unité, tel département.

1.2. La Gestion des Ressources Humaines dans les départements et unités.

Chaque département et chaque unité ont un responsable des ressources humaines. Le champ d'action de ces responsables est certes bien délimité en terme de définition fonctionnelle et est en partie calqué sur celui du département des ressources humaines. Mais on retrouve dans de nombreux départements des **tensions et des problèmes de frontières** parce que ce champ d'action est télescopé par celui du contrôle de gestion propre à chaque département : *« il faut bien voir que c'est le contrôle de gestion qui s'occupe du budget effectifs, il y a un gros problème de frontière entre DRH et CGF au niveau des départements, ils ont des plates-bandes communes, c'est la direction financière qui arbitre les budgets et*

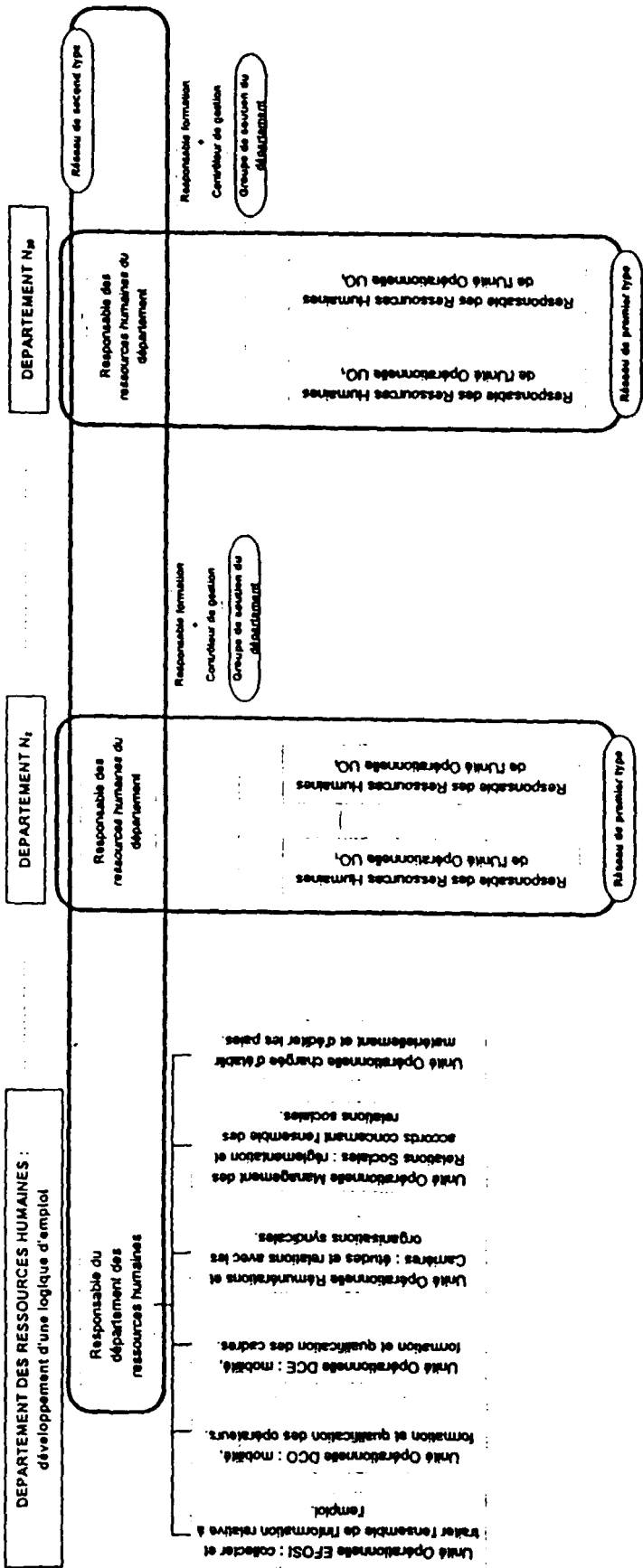
donc celui des effectifs, des dépenses de fonctionnement et d'investissement. Et le responsable des ressources humaines va plutôt être sur la faisabilité du budget d'effectifs », déclare un interlocuteur.

Au niveau de chaque département existe un « **groupe de soutien** » composé du responsable des ressources humaines, d'un contrôleur de gestion, d'un responsable de formation.

Comme pour d'autres fonctions ou activités internes, **la fonction ressources humaines travaille en réseau** (catégorie omniprésente dans l'entreprise) depuis 1990. Au principe du réseau figure l'idée que la vitesse et la fiabilité de la communication s'accroissent dans un même champ d'action en évitant la lourdeur et l'hétérogénéité du circuit hiérarchique classique.

Plus précisément, il y a deux niveaux de réseaux. Un **premier réseau** regroupe les responsables des ressources humaines de chaque département ; il est animé par le responsable du département des ressources humaines. Un **second réseau** opère dans chaque département ; il regroupe les responsables des ressources humaines des unités du département et est animé par le responsable des ressources humaines du département. Ce dernier est donc à l'intersection des deux réseaux.

REPRESENTATION SCHEMATIQUE DE L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



1.3. La Formation Interne.

La formation est traditionnellement à la RATP une instance très lourde et structurée, qui prend une place prépondérante dans la construction du marché interne. A titre d'illustration, on peut noter que la formation, c'est 300-350 formateurs permanents, 30 à 40 formateurs occasionnels en équivalent temps plein, environ 100 responsables formation dans les unités et départements. A cela s'ajoute, le « sureffectif » nécessaire pour permettre aux personnes d'aller en formation, évalué à 1150 emplois. Par ailleurs, l'appareil de formation n'intervient que très marginalement en dehors de la RATP.

Cela étant dit, la formation est particulièrement concernée par les transformations actuelles de la gestion de l'emploi. Elle doit ainsi accompagner les efforts réalisés pour la maîtrise des coûts de la politique d'emploi, ou encore aider à la reconversion de certaines activités, par exemple des agents de la maintenance vers l'exploitation. Sur ce second exemple, il faut remarquer que cela a nécessité des opérations spécifiques, avec des bilans d'orientation et de formation, afin de permettre aux individus de se repositionner par rapport à l'institution, par rapport au métier, par rapport à leurs capacités et leurs compétences professionnelles.

Ce positionnement par rapport à la politique générale d'emploi aboutit également à des interrogations sur le coût, l'efficacité et l'organisation de la formation interne, et provoque quelques infléchissements dans son organisation, ses objectifs et son fonctionnement. Ces infléchissements ne sont pas encore clairement établis, d'une part parce que les transformations sont en cours, d'autre part parce que la formation doit « suivre » les mouvements de transformation sans qu'un rôle bien défini lui soit encore assigné, enfin parce que c'est un « appareil » difficilement pilotable, de par sa dimension et de par son mode de fonctionnement¹⁵. Cependant, on peut mentionner deux indices de ces infléchissements.

Premier exemple, depuis l'accord sur la formation continue, il y a une volonté croissante de gérer les compétences de façon individuelle, pour trois séries de raisons : 1) adhérer à un modèle de management moderne et dominant, 2) accompagner l'accent mis sur la relation de service, avec l'idée que la compétence de service ne peut être analysée et gérée qu'en termes individuels, 3) favoriser la notion de parcours professionnel, qualifiant et enrichissant, ce qui là aussi implique un suivi individuel. Pour l'instant, ce type d'infléchissement concerne particulièrement les agents de station.

Le second exemple concerne le projet de mise en place de contrats de qualification, l'idée étant d'avoir recours aux CQ pour une bonne partie du flux d'embauche. Cela nécessite de travailler avec les chefs de départements et les responsables de la gestion de l'emploi. Ce serait le moyen de transformer le parcours classique : l'intérêt serait de faire un travail de polycompétences et de polysensibilité avec des jeunes en CQ, qui iraient sur plusieurs métiers et plusieurs réseaux avant de se fixer. L'état de cet infléchissement est encore assez flou, mais il est clair qu'il peut être le vecteur, certes progressif mais néanmoins réel, d'une transformation radicale du rôle de l'appareil de formation dans la construction du marché interne de la RATP, et, partant, d'une transformation profonde de celui-ci.

¹⁵ Par exemple, même s'il existe de grandes orientations, le responsable formation de l'entreprise ne maîtrise clairement ni le périmètre précis de la formation à la RATP, ni les actions précises des responsables de formations aux différents niveaux (département, unités).

Ainsi, s'il est difficile de cerner clairement les axes de transformation de l'appareil de formation et donc l'évolution de son rôle, les deux exemples qui viennent d'être cités suggèrent néanmoins une tension, voire les prémices d'une rupture, qui révèlent, à nouveau, une tendance au renouvellement des logiques de constitution de l'emploi interne, et par conséquent, un renouvellement de son articulation avec l'emploi externe.

ENCADRÉ 4 : EXTRAIT D'ENTRETIEN DU RESPONSABLE DES POLITIQUES DE FORMATION

... la gestion de l'emploi pour une maîtrise des coûts est devenue essentielle depuis quelques années, la gestion des effectifs au sens comptable du terme est suivie de façon plus stricte que par le passé. La formation doit accompagner les conséquences de cette politique d'emploi plus serrée : on reconvertit certaines activités, on transfère de la maintenance vers l'exploitation, il y a des volontés de formation ne serait ce que pour ces projets. D'un point de vue qualitatif, le contenu, l'interrogation sur le rôle que peut jouer la formation dans ces grandes mutations à la fois parce qu'on met à l'exploitation des gens qui ne sont pas des « exploitants » donc ils ont besoin d'une formation et à la fois parce que c'est une bonne opportunité de faire bouger les gens, c'est une expérience qui donne à penser. ... la formation accompagne, la formation est interrogée, la formation pose des questions intéressantes. On commence à faire attention à l'argent dépensé en formation. Pour des soucis de rentabilité on est nettement moins pressurisé que les autres dans l'entreprise mais ça commence à venir. ... c'est un souci de gestionnaire qui apparaît, ce qui incite à être plus près de ses sous, à mieux organiser ... exige de plus en plus des appareils de formation de l'efficacité, de l'efficace, efficacité-efficience.

... De plus en plus, depuis l'accord sur la formation continue, on a le souci de gérer les compétences de façon individuelle. ... J'analyse ça à deux niveaux, il y a au moins deux soucis principaux, peut-être trois :

- le souci de coller au modèle de management qui prévaut depuis quelques années, le souci d'un management par les résultats et donc d'un management par une façon indifférenciée et individuelle dans une relation entre un manager et des personnes et non pas des matricules donc l'idée que la formation doit être prescrite et suivie de façon individuelle par l'encadrement de proximité ... ;

- l'idée de l'entreprise de service et que la compétence service ne peut être analysée ... tout au moins en termes de besoins, qu'individuellement et vérifiée et suivie individuellement ... C'est encore plus important depuis un an, à partir du moment où on a commencé à sortir des standards de production, de qualité de service (critère d'appréciation du service) qui sont des niveaux requis ... ;

- les parcours, les cursus, etc. C'est ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise, donc on ne peut pas être en retard. On sent bien qu'il faut aller dans cette direction là même si on ne comprend pas très bien pourquoi ou ce qu'il faudrait faire. ... ;

- ce que l'on ressent en outre, c'est un gros déficit dans cette entreprise de considération comme personne ayant des potentiels, appelant à une certaine citoyenneté dans l'entreprise, une envie d'être une personne qui s'accomplit. ...

Toutes les raisons que je vous donne sont liées...

2. LES TYPOLOGIES D'EMPLOI À LA RATP.

La RATP dispose à la fois d'une typologie de l'emploi global et de typologies de métiers et de familles professionnelles mises au points assez récemment.

2.1. Typologie de l'emploi global : emploi interne, emploi externe, emploi induit.

La typologie de l'emploi global est apparemment simple. Son examen est d'un grand intérêt pour la recherche. Elle distingue l'emploi direct, l'emploi indirect et l'emploi induit. Elle peut perdre cependant de sa simplicité lorsque l'on tient compte simultanément des perceptions des personnes, des modes d'occupation de l'emploi, voire des ambiguïtés ou des difficultés de définition. Le tableau 8 résume les principaux traits de cette typologie, tandis que les développements ci-dessous le présentent de façon plus détaillée.

L'emploi direct.

En ce qui concerne l'emploi direct, une seule conception, semble-t-il, prévaut au niveau des instances de direction. L'emploi direct inclut les salariés de la RATP statutaires, titulaires d'un contrat à durée indéterminée, qu'ils soient à temps plein ou non. Environ une centaine de salariés sont en CDD « classique » en fin d'année.

Dans ces conditions, les salariés sous contrat à durée déterminée dans le cadre d'une mesure de politique publique ou contractuelle de l'emploi comme le contrat emploi-solidarité (environ 600 en 1994 dont 20% ont été recrutés pour se préparer à un « métier RATP »), le contrat de qualification, le contrat d'adaptation, appartiennent à l'emploi direct dès lors qu'ils sont en emploi ou en préparation d'emploi au sein de l'entreprise (dans son acception classique). Leur passage dans l'entreprise peut être transitoire.

Au total, environ 38000 personnes relèvent de l'emploi direct. Remarquons que le projet du protocole d'accord récent (mai 1996) relatif à la mise en place d'un dispositif de cessation progressive d'activité et au développement de l'usage du contrat de qualification comporte une clause affirmant que les personnes ayant signé un contrat de qualification dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif ne seront pas comptabilisées dans les effectifs au sens budgétaire.

TABLEAU 8 : REPÈRES POUR LA DÉFINITION ET LA QUANTIFICATION DES DIFFÉRENTES FORMES D'EMPLOIS DE LA RATP

Type d'emploi	Définition	Volume
Emploi direct	1. Salariés statutaires de la RATP, les CDI, à temps plein ou non. 2. Les CDD établis dans le cadre d'une mesure de politique publique (CES, Contrats de Qualification, Contrats d'Adaptation, ...), s'ils sont en emploi ou en préparation d'emploi au sein de l'entreprise. 3. Les CDD classiques (environ 100 personnes en fin d'année).	Environ 38 000 personnes
Emploi indirect	1. L'emploi des filiales. 2. Les emplois d'association. 3. Les emplois des œuvres sociales et du comité d'entreprise. etc.	Environ 1500 personnes
Emploi induit	1. Emploi des fournisseurs, sous-traitants et partenaires de la RATP, évalué à 5600 emplois. 2. Emploi des « fournisseurs des fournisseurs », évalué à 6400 emplois. 3. Emploi induit par les dépenses de consommation des salariés de la RATP, estimé à 5800 emplois.	Estimé à 17 800 personnes

L'emploi indirect.

Le contenu et les contours de l'emploi indirect semblent un peu plus hétérogènes. Sont inclus dans les emplois indirects les emplois des filiales (or, le poids stratégique et le statut réel des filiales peuvent être bien différents), les emplois d'associations liées à l'entreprise ou aidées par elle -y compris, selon certains interlocuteurs (mais ce n'est pas un point de vue uniforme) l'entreprise d'insertion DPS à qui est sous-traité le nettoyage des bus ou encore l'association « Compagnons du Voyage » créée avec la SNCF-, les emplois des œuvres sociales et du comité d'entreprise etc.... Au total, l'ensemble de ces emplois indirects

représente un peu plus de 1500 personnes dont environ 300 sont en contrat d'insertion (CES, CIE, CEC), ce qui représente 4% de l'emploi interne.

Au regard des formes de l'emploi et du rapport à l'entreprise, **le qualificatif d'indirect est parfois ambigu**. D'une part, des salariés de la RATP sont détachés dans les filiales et la gestion de leur carrière dépend de la RATP. De même, l'entreprise a recruté depuis quatre ans une dizaine de salariés qui travaillent en fait à DPS. D'autre part, les emplois liés à l'extériorisation d'activités, comme le nettoyage des bus, pourraient d'un certain point de vue tout aussi bien être considérés comme des emplois relevant de la sous-traitance ou du partenariat, classés quant à eux dans la typologie comme étant des emplois induits, ce qui est d'ailleurs la position adoptée par d'autres interlocuteurs et dans certains référents statistiques. C'est donc le lien particulier existant entre la RATP et l'entreprise d'insertion, et le fait que des salariés de la RATP y travaillent, qui peuvent inciter à classer ces emplois dans les emplois indirects.

Le volume de l'emploi indirect s'est accru pour une double raison. La première est que le processus de **recentrage sur les métiers du transport se poursuit**. Par conséquent d'autres activités peuvent être extériorisées dans des conditions proches ou équivalentes de celles qui ont présidé à l'extériorisation du nettoyage des bus et plus récemment du matériel roulant ferroviaire. La seconde réside dans le fait que la RATP est engagée, souvent avec d'autres entreprises et des collectivités territoriales, dans la **construction de dispositifs de lutte contre le chômage** (emplois-ville, création d'un GIP pour les travaux liés au chantier du « grand stade » etc...). Bien entendu, lorsque la coopération entre entreprises par exemple est la règle, il est difficile d'imputer les emplois indirects à la seule RATP.

L'emploi induit.

La définition des emplois induits est à la fois large et délicate. En effet, elle suppose et introduit probablement **une certaine rupture dans la conception de l'emploi** au regard des conceptions précédentes, qui avaient pour principe de comptabilisation la quantification du nombre de personnes tenant un emploi, quelles que soient les formes de ce dernier.

L'entreprise évalue le nombre d'emplois induits à 17800 emplois. On peut distinguer trois sous-ensembles.

Le premier est constitué par l'évaluation de ce que représente l'**emploi des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires de la RATP**, que cette dernière soit donneur d'ordre (ou commanditaire ou partenaire) exclusif ou non. Au total, 5600 emplois seraient concernés. Le second, pour simplifier, répond à une logique de type évaluation des **emplois « des fournisseurs des fournisseurs »**, ce qui ne va pas de soi. Ces emplois seraient au nombre de 6400. Certes, ne pas interrompre la régression des régressions (« les fournisseurs des fournisseurs des fournisseurs etc.. ») peut conduire à l'absurdité ou à d'extrêmes complications. Mais le choix « emplois des fournisseurs des fournisseurs » n'est pas évident et ne nous paraît pas, en première analyse, toujours complètement compatible avec la problématique de recherche qui est la nôtre. Le troisième sous-ensemble correspond à des **quantités d'emplois calculées et dérivées à partir d'une estimation moyenne des dépenses de consommation des salariés de la RATP** (probablement l'emploi direct). Ces dépenses équivaldraient à 5800 emplois.

Il est clair que, dans les trois cas, l'évaluation n'est pas simple. Les hypothèses et les méthodes de calcul sont évidemment décisives (le dénombrement direct exhaustif des personnes, outre sa lourdeur voire son impossibilité pratique, peut très bien n'avoir rigoureusement aucun sens). Or, pour l'instant, nous ne connaissons ni les hypothèses définissant « un emploi », ni l'ensemble des méthodes de calcul appliquées à ces hypothèses. Mais, au moins pour une grande partie de l'évaluation et selon toute vraisemblance, deux postulats méthodologiques ont pu être utilisés :

- un modèle d'interdépendance d'activité assis sur une fonction de production comptable exigeant une matrice de correspondance entre des indicateurs monétaires d'activité et des stocks d'emplois (la conception de l'emploi devant être inévitablement normée au préalable) ;
- la construction d'une ou plusieurs normes afin de définir la valeur monétaire d'un ou de plusieurs emplois-types statistiques (peut-être sur la base d'une durée moyenne de travail et d'une estimation d'un coût salarial moyen), à laquelle peuvent être rapportées des masses monétaires dépensées par la RATP, ses fournisseurs et ses salariés. Si tel était le cas, nous serions dans une logique d'enregistrement que nous qualifierons de statistique, comptable et budgétaire faisant en partie abstraction des problèmes posés par la recherche.

Les emplois d'insertion.

De cette typologie d'emploi, l'entreprise peut extraire « les emplois d'insertion » (environ 1200 en 1993), eux aussi ventilés en emplois directs, emplois indirects et emplois induits. L'existence de cette catégorie est liée à trois aspects, qui ne sont pas totalement indépendants, de la politique d'emploi de l'entreprise : les formes différenciées du recrutement des jeunes, l'accent mis sur les métiers de service, la situation spécifique de l'entreprise dans le tissu économique et le tissu urbain¹⁶.

A côté de cette typologie de l'emploi global, la RATP dispose d'une typologie qui lui permet d'identifier et de classer les différents métiers et familles professionnelles.

2.2. Les métiers et familles professionnelles.

En 1991, l'entreprise distingue sept familles de métiers : machiniste-receveur, stations et gares, conduite et manœuvre, ingénierie-maintenance-logistique, sécurité, tertiaire, encadrement¹⁷. C'est la même année qu'est introduite la différenciation entre métier de base et métier de développement (différenciation formant la colonne vertébrale des lignes de carrière par métier ou, plutôt, dans le métier). En 1992, elle recense quatre grandes familles de métiers : exploitation-commercial, développement-ingénierie des transports, ingénierie-maintenance-

¹⁶ A titre d'illustration, on peut citer cet extrait de l'allocution du PDG de la RATP lors de la signature de la convention emploi entre l'Etat, la RATP et la Région Île-de-France, en mars 1996 : « La RATP est un acteur urbain.. Entreprise de transport, elle remplit chaque jour une fonction d'intégration et d'insertion en rendant la ville accessible à tous. Elle est par là-même sensible à la dégradation de son environnement et ne peut se résigner à la montée du chômage et de l'exclusion avec les conséquences qui en résultent ».

¹⁷ Source : « Le progrès partagé », édité par la RATP, mai 1991.

logistique, gestion des ressources. Ces quatre grandes familles de métiers regroupent 21 sous-familles, 115 emplois-types et environ 400 métiers élémentaires¹⁸. Plusieurs des interlocuteurs rencontrés estiment la classification de 1992 déjà obsolète et peu opératoire.

Aucun interlocuteur n'a utilisé ces classifications telles quelles au cours des entretiens. En revanche, selon eux, une double classification est utilisée depuis 1992, tant du point de vue de la construction statistique que de celui du suivi de la politique d'emploi : l'une en trois grandes familles professionnelles et l'autre en onze grands métiers (parmi lesquels les catégories de machinistes et d'agents de sécurité forment chacune une filière, la catégorie cadres formant quant à elle, et assez curieusement dans le cadre d'une « logique » de professionnalité et de métiers, un métier indifférencié). Il existe par ailleurs ce que nos interlocuteurs nomment des filières et des sous-filières ; il semble qu'un même métier puisse intégrer plusieurs filières et sous-filières. L'exploitation, la maintenance, le tertiaire, l'ingénierie constituent les grandes familles professionnelles. Le niveau d'agrégation est tel qu'une relation, même lâche, est difficile à faire avec les constructions habituelles des nomenclatures fondées sur la notion de famille professionnelle, que ces constructions soient institutionnelles ou issues de la recherche. Mais la distinction est très intéressante car elle est directement liée au processus de remodelage de la structure d'emploi de l'entreprise commencé au début des années 1990. **consistant à essayer de redéployer des emplois du tertiaire et de la maintenance vers l'exploitation.** Notons que le tertiaire n'est pas, à l'évidence, du même registre de construction que la maintenance et l'exploitation. Il ne se définit pas en relation à un segment spécifique de l'activité productive de l'entreprise, les emplois qu'il contient se répartissant dans tous les secteurs d'activité, et il ne correspond pas à l'évidence à l'ensemble ainsi nommé par la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles par exemple.

3. LES CARACTÉRISTIQUES DES STRATÉGIES D'EMPLOI DE LA RATP.

En terme global, ce que l'entreprise nomme emploi interne est, en volume, relativement stabilisé. Les flux d'entrée sont en moyenne égaux aux flux de sortie (entre 1500 et 1700 personnes par an). Il en va de même, nous l'avons vu (S1, 1.2), du poids relatif de la charge salariale directe. Comme nous l'avons déjà signalé (S1, 2), le recentrage sur les métiers dits du transport est un des axes fondamentaux et récents de la politique d'emploi. Ceci a deux séries d'incidences, l'une sur l'emploi interne, l'autre sur l'emploi externe.

3.1. Stratégies et politiques de l'emploi interne.

En ce qui concerne l'emploi interne, la politique essentielle est de faire **baissier le poids absolu et relatif des emplois du tertiaire¹⁹ et de la maintenance**, et d'**accroître celui des emplois de l'exploitation**. La mise en œuvre passe par une action sur le jeu sorties-recrutements et sur les processus de mobilité. Le mouvement s'est effectivement concrétisé jusqu'en 1995. Environ 1500 emplois ont été « redéployés » du tertiaire et de la maintenance vers l'exploitation : le recrutement externe sur des emplois tertiaires était en principe bloqué,

¹⁸ « La RATP en familles », in *Entre les lignes*, n°20, nouvelle série, mars 1992, page 20.

¹⁹ Tout en renouvelant progressivement « la professionnalité ».

le concours était extrêmement limité, la mobilité interne de l'exploitation vers la maintenance ou le tertiaire bloquée également. Ceci s'est fait en créant un groupe « projet tertiaire » avec la participation des départements, du département des ressources humaines et de la direction financière, ce qui a débouché sur un état des lieux détaillé du tertiaire dans l'entreprise (suivi d'effectifs tous les mois dans les unités, et au niveau d'une activité si celle-ci était jugée poser problème).

Ce redéploiement ne s'est pas fait sans tension, ni sans produire d'effets.

D'une part en effet, la baisse des effectifs dans le tertiaire et la maintenance finit par rencontrer une limite. Pour reprendre les termes d'un interlocuteur, « *à la maintenance, on est arrivé au bout de la productivité, on ne peut plus faire de productivité à moins de faire des opérations ponctuelles de sous-traitance* », et « *dans le tertiaire, on est au bout de la productivité à organisation constante* ». Remarquons au passage que la productivité d'un segment productif repose ici, en première instance, sur l'économie d'emploi.

D'autre part, les calculs et les décisions ont dû tenir compte de négociations (très différenciées) avec les départements, ce qui a contribué à « déstandardiser » et à rendre mouvante dans le temps la définition du tertiaire et, par voie de conséquence, à limiter le sens et la fiabilité des chroniques statistiques élaborées. Au bout du compte, deux phénomènes sont considérés comme intuitivement probables : l'emploi tertiaire a augmenté dans certaines activités et baissé dans d'autres ; il ne baisse plus globalement à partir de 1995. D'où le fait que le problème a été remis en chantier.

ENCADRÉ 5 : EXTRAIT D'ENTRETIEN DE MEMBRES DE L'UNITÉ RÉMUNÉRATIONS ET CARRIÈRES

...La difficulté au niveau de la Régie c'est de définir ce qu'est le tertiaire, parce qu'il y a des gens dans les lignes ils ne font pas que du tertiaire, les gens ont plusieurs casquettes...

...Oui et il y a la décentralisation qui n'est pas économique en effectifs tertiaires puisqu'il y a plein de tâches qui étaient faites en central par des grandes masses et qui sont maintenant déléguées dans toutes les petites unités... Ca fait plus de postes.

Alors il y a le tertiaire apparent et il y a le tertiaire qui est finalement de la fausse exploitation. Les agents qui sont exploitants et qui vont rester 5 heures dans la paperasserie. Tout dépend ce que l'on veut afficher...

S'agissant de la **structure de qualification par grandes catégories**, on peut observer un double mouvement. Le nombre d'opérateurs non qualifiés est en baisse, le nombre d'opérateurs qualifiés en hausse. L'un des objectifs est de diminuer le poids des cadres, ce qui n'est pas le cas pour la maîtrise (en ce qui concerne l'encadrement, il existe une tendance à développer le contrat à durée indéterminée en lieu et place du statut classique RATP mais le poids quantitatif est très faible).

La **maîtrise de la mobilité interne** est un point de plus en plus névralgique dans la gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre en raison des orientations que nous avons rappelées. Cette maîtrise est jugée faible par le Département des ressources humaines, dès lors que l'on n'a pas affaire à des singularités bien définies exigeant une action spécifique de l'entreprise (par exemple le reclassement et la requalification des salariés classés « inaptes »). Au point qu'il est jugé très difficile d'appréhender la réalité de la mobilité professionnelle (l'un des indicateurs de mobilité du bilan social n'aurait par exemple aucun sens), voire même d'avoir une vue précise de la distinction mobilité professionnelle - mobilité géographique.

ENCADRÉ 6 : EXTRAIT D'ENTRETIEN DE LA RESPONSABLE DE L'UNITÉ EFOSI

... la mobilité c'est le grand point faible, c'est-à-dire qu'on n'est pas capable d'appréhender la mobilité. ... il y a différentes sortes de mobilités et on est incapable de faire la part des choses sauf pour des opérations particulières, par exemple les inaptes définitifs, qu'on arrive à qualifier et à reconvertir vers un métier

Un essai de reconstitution de la mobilité professionnelle des opérateurs a été tenté, ce qui a permis d'avoir une idée globale de son ampleur et de son contenu, mais avec de fortes limites (recouvrements etc...). La mobilité des cadres est également mal connue.

Deux facteurs au moins peuvent expliquer cette difficulté d'appréhension : d'une part, le maintien d'un certain nombre de règles et de droits (pour illustrer, un agent à l'exploitation a la possibilité de demander une mutation tous les deux mois) ; d'autre part l'autonomie de gestion des départements. **La faible maîtrise de la mobilité est perçue comme un obstacle à la construction d'une bonne gestion prévisionnelle des emplois.** En ce qui concerne la partie de la mobilité ascensionnelle correspondant à des changements de catégorie, la politique suivie repose sur une transformation assez significative des modes antérieurs de gestion. Deux inflexions sont particulièrement marquantes. D'une part, le concours, s'il demeure, est quantitativement relativisé, de même que la promotion au choix (en particulier pour le passage agent de maîtrise-cadre), tout en essayant de garder des potentialités de changement de catégorie « socialement acceptables ». D'autre part, la tendance dominante est aujourd'hui à la déconnexion du grade et de la fonction, ce qui est source de situations assez contradictoires mais est censée bouleverser le fonctionnement hiérarchique dans l'entreprise. La mobilité ascensionnelle (dans laquelle il faut inclure les changements d'échelon) existe également au sein de métiers ou entre métiers.

Schématiquement, trois formes règlent cette mobilité : l'avancement automatique vers l'échelon supérieur au bout de deux années, la mise en place d'un processus rendant plus élastique le recours à l'ancienneté exprimé dans la gamme d'échelles liées à la dualité métier

de base - métier de développement²⁰, enfin la généralisation des « entretiens d'appréciation »²¹.

Nous l'avons dit, la nomenclature des métiers de la RATP est considérée comme relativement obsolète par les gestionnaires des ressources humaines. Sa mise à jour n'a pas été réalisée parce que ces mêmes gestionnaires n'y voyaient aucun avantage et n'en attendaient pas de valeur ajoutée. Mais surtout, il semble qu'il y ait un changement d'optique et de façon de faire. Sur la base des grandes orientations de la politique d'emploi, l'accent est mis sur le traitement des métiers sensibles. Trois types de métiers sensibles ont été recensés : ceux qui vont disparaître, ceux qui se transforment, ceux qui seront nouveaux. Il s'agit d'une évolution significative dans la manière de traiter les problèmes, **l'idée étant d'instituer des logiques de projet reliées aux segments d'activité porteurs ou demandeurs.**

3.2. Stratégie et politiques de l'intersection emploi interne / emploi externe.

En ce qui concerne l'emploi externe, il est délicat de se prononcer quantitativement, même si les matériaux laissent à penser que le repérage formel que nous avons proposé de tester semble avoir quelque pertinence. Trois tendances peuvent cependant être mises en évidence.

Premièrement, **le processus d'extériorisation d'activités va se poursuivre** et peut donc entraîner à nouveau simultanément des reconfigurations internes et un accroissement des volumes de sous-traitance ou de partenariat. En même temps, les transformations d'activité productive ou de gestion productive (au sens large) génèrent ou peuvent générer l'usage ou la création de « ressources » externes sans pour autant qu'il soit possible de parler d'extériorisation : à titre d'illustration, tel semble être le cas d'activités liées au potentiel informatique et à l'extension de la gestion informatisée.

Deuxièmement, **l'entreprise essaie de lier, sauf pour les marchés de fabrication industrielle, création d'emploi et construction des marchés** (sous-traitance, partenariat) via l'inclusion de « clauses d'insertion » très souples dans les contrats et conventions passés pour les marchés de travaux et prestations de service. Notons que les effets quantitatifs ne peuvent être que faibles ou limités, et remarquons d'ailleurs que cette procédure provoque quelques contradictions au sein de l'entreprise, notamment en raison des modifications que cela pourrait induire dans les relations avec les sous-traitants et les partenaires, d'une part, et d'autre part, de l'existence d'un « risque » d'effets négatifs sur la qualité et les délais concernant le travail commandé. En même temps, l'accentuation de l'implication de l'entreprise dans la « lutte contre l'exclusion sociale » génère deux types d'emplois : un qui relève de l'emploi externe lorsqu'il y a un lien même ténu avec l'activité, l'autre qui est extérieur à l'activité sauf à considérer que, par effet de cascades de dépendances, tout emploi relevant de ce qui est institutionnellement classé « politique sociale » est lié à l'activité de l'entreprise.

Troisièmement, **l'espace d'intersection entre emploi interne et emploi externe existe bien**, ne serait ce que dans les modes d'utilisation des contrats emploi-solidarité d'abord, des

²⁰ Par exemple, dans tel métier, la personne passait un échelon au bout de quatre ans, dans la dualité base-développement on fixe une fourchette allant de trois à huit ans.

²¹ En moyenne tous les trois ans pour les opérateurs de gros départements, d'un an pour les cadres.

contrats de qualification ensuite. Seules, les enquêtes auprès des « partenaires » de l'entreprise permettront de compléter les formes et caractéristiques de l'intersection. Du début des années 90 à 1995, la mesure de politique publique la plus utilisée de ce point de vue est le contrat emploi-solidarité : en 1995, 20% des 600 CES présents dans l'entreprise ont été recrutés soit 7% du flux de recrutement (précisons que la quasi totalité des embauches de CES ont lieu à l'exploitation), bien que, comme le souligne un interlocuteur, « *les CES ne s'inscrivaient pas dans une politique particulière, la RATP assurant son rôle de solidarité sans suivi ni préoccupation de leurs débouchés* » (20% sont intégrés dans un emploi hors entreprise, et le pourcentage de retour dans le chômage est estimé à 60% ; depuis début 96, des procédures d'évaluation, d'élaboration de projets professionnels et de suivi sont expérimentées). De manière générale, l'affectation des personnes signant un contrat emploi solidarité se faisait en majorité, à partir de 1991-1992, non pas en terme de « sureffectif de solidarité sociale » si l'on nous permet cette expression, mais en réponse à des demandes assez fortes de certains secteurs d'activité.

L'orientation actuelle est d'**éteindre progressivement ou de limiter fortement l'usage de cette mesure, le développement des contrats de qualification devenant privilégié**. L'usage du contrat de qualification préexiste à cette orientation puisqu'il est utilisé depuis 3 ans (les personnes en contrat de qualification ayant à l'entrée en contrat un niveau de formation moyen nettement supérieur à celui des entrées en contrat emploi solidarité). Mais le développement est d'autant plus probable qu'une clause de l'accord sur l'emploi (qui inclut la cessation progressive d'activité) fixe la possibilité que le nombre d'entrées en contrats de qualification puisse annuellement atteindre 50% des recrutements pour chaque catégorie d'emploi concernée. **Le C.Q. est finalement envisagé comme une période de préqualification débouchant sur une certification (pour l'essentiel des diplômés), préalable à un recrutement sur emploi stable**. Cette orientation est couplée à la volonté de pérenniser un taux de 50% de jeunes de moins de 26 ans dans les recrutements annuels (un des objectifs antérieurs était d'embaucher 80% de jeunes de moins de 28 ans, objectif non atteint selon nos interlocuteurs).

Il y a peut-être un paradoxe, ou une interrogation, quant au contenu de l'anticipation du développement des contrats de qualification. Au moment de l'enquête, autant les prévisions étaient précises s'agissant de la préparation aux métiers de la maintenance (notamment en terme de spécialité et de diplôme), autant étaient-elles incertaines s'agissant des métiers de l'exploitation, même si trois possibilités ont été envisagées à partir des réflexions menées dans l'entreprise²². En revanche, il n'est en principe -et logiquement cette fois au regard de la reconfiguration des rapports exploitation/maintenance/tertiaire- apparemment pas prévu de contrats de qualification dans les métiers du tertiaire²³.

²² 1. Une formation spécifique RATP regroupant la formation actuelle aux métiers du transport et une formation axée sur les tâches qu'effectuaient les CES en mettant en place un tronc commun entre machiniste et agent ou chef de station. 2. Un baccalauréat professionnel Accueil et Service qui serait un diplôme à vocation généraliste formé également sur un tronc commun mais devant déboucher ultérieurement sur une spécialisation. 3. Un CAP « Accueil, conduite routière, transport de voyageurs » en place depuis 1993 mais qui a l'inconvénient de concerner avant tout si ce n'est uniquement l'exploitation du réseau bus.

²³ En marge de ces orientations, signalons que le centre de formation de la RATP offrira, selon l'accord Région, Etat, RATP, « un plateau technique d'information et d'orientation des jeunes en

Enfin, pour conclure sur cette intersection entre emploi interne et emploi externe, notons (comme cela a été vu S1, 2.3) que l'usage de l'intérim reste une boîte noire au niveau du Département des ressources humaines. Il n'y a pas d'estimation quantitative ni qualitative de l'emploi intérimaire. L'évaluation, au niveau central, est faite par le Département CGF (Contrôle de Gestion et Finances) sous forme de dépenses monétaires agrégeant des « charges externes » comptables, rubrique sous laquelle les départements utilisateurs enregistrent formellement l'intérim. Pour certains interlocuteurs, cette opacité est un effet pervers de la décentralisation : l'usage de l'intérim dépend entre autres des modes de gestion et de l'importance de la dotation budgétaire (*« après tout, dit un interlocuteur, le département qui a de l'argent peut se payer tous les intérimaires qu'il veut »*).

préapprentissage et de jeunes de 16 à 25 ans sans qualification » (accord cité de mars 1996).

CONCLUSION

Nous entamerons cette conclusion en rappelant que l'objet central de la recherche est d'analyser la façon dont de grandes entreprises publiques, ici la RATP, construisent leurs relations productives, leur rapport « à la société », la façon dont elles intègrent et gèrent l'emploi externe dans leur stratégie d'emploi. Ce rappel permet d'ordonner et d'exposer les principaux éléments de connaissance à retenir de ce travail monographique.

Concernant la façon dont la RATP construit ses relations productives, si cette entreprise présente depuis plusieurs années une très grande stabilité, en termes de volume de salariés, de structure de l'effectif « statutaire » en grandes catégories, de maîtrise des dépenses de fonctionnement, « de retour à l'équilibre financier » etc., elle n'en est pas moins aujourd'hui le théâtre de très profondes transformations mettant tour à tour en jeu l'emploi externe et l'emploi interne. Trois processus sont très nettement à l'oeuvre.

Une tendance au durcissement des rapports de la RATP à ses grands fournisseurs en équipements productifs lourds. Quasi organiques depuis plus de 20 ans, ces rapports à un nombre tout compte fait stable et limité de contractants ne sont aujourd'hui plus qualifiables de simples relations de sous-traitance ou de partenariat. Si les relations contractuelles restent de longue durée, elles sont aussi beaucoup plus difficiles. En effet, les contractants comme la RATP cherchent à tirer un maximum de marge au détriment de l'autre. La RATP n'intervient cependant en aucune manière sur l'emploi de ses grands fournisseurs.

Une tendance à la redéfinition de la prise en charge par la RATP de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre la liant à ses contractants. Dans la maîtrise d'ouvrage, la question ne se pose ouvertement que depuis peu de savoir comment déléguer tout ou partie de la spécification à des entreprises extérieures, les mettre en concurrence à l'échelle européenne et exercer une pression sur la formation de leurs prix. En revanche, les inflexions sont nettement là dans la maîtrise d'œuvre. La RATP est déjà en train d'y extérioriser tout ce qui est extériorisable sur la base d'un calcul d'optimisation monétaire et technique conservant néanmoins un contrôle suffisant des activités déléguées. Les contours à l'avenir de ce double processus d'extériorisation sont encore imprécis mais interpellent déjà l'emploi externe par l'emploi interne. Que va-t-il advenir de certaines catégories de salariés de la RATP, notamment d'ingénieurs et techniciens ? La question est d'autant plus sensible que les redéfinitions des contractualisations avec l'extérieur n'ont été que le fait de la direction sans que les organisations syndicales aient pu y infléchir quoique ce soit sur le fond.

Une tendance à l'extension des rapports de sous-traitance ne touchant pas l'exploitation au sens strict. Depuis le début des années 1990, les exigences de contenu des activités les plus anciennement sous-traitées (propreté des stations) sont accrues et le nettoyage des matériels roulants ainsi que de certains segments de la maintenance sont aussi extériorisés. Les maîtres mots de cette tendance sont le recentrage de l'activité de la régie sur son métier (le transport), le calcul économique (la baisse des coûts, notamment de main-d'œuvre) et les objectifs de qualité et de qualification élevées de la main-d'œuvre statutaire. L'usage de l'intérim et de la prestation de service reste toutefois très opaque bien qu'il semble globalement en baisse et de caractère plus ponctuel. Au total, cette tendance remet clairement en question le statut d'agent de la RATP, en particulier dans les catégories les moins qualifiées (nettoyage) mais aussi dans

des catégories plus qualifiées de la maintenance, laquelle est d'ailleurs en pleine refonte. Cette remise en question est elle aussi sensible, d'autant plus que la toute première phase d'extériorisation d'activités s'est déjà traduite par des conflits sociaux réitérés.

Ces trois mouvements de transformation des relations productives de la RATP mettent tous en jeu l'emploi interne et l'emploi externe en faisant tour à tour de l'un et l'autre, leur objet (c'est bien le statut des salariés RATP qui est en jeu mais aussi celui de leurs salariés de substitution) et leur acteur (l'emploi interne comme l'emploi externe sont souvent présentés comme des moteurs privilégiés du changement).

Concernant la façon dont la RATP intègre et gère l'emploi externe dans sa stratégie d'emploi, on retrouve les trois objectifs de recentrage de l'activité sur le métier du transport, de maîtrise des coûts et de qualité élevée du personnel statutaire et quatre mouvements de fond y concourant.

Une réorganisation de la « fonction ressources humaines ». La gestion de la main-d'oeuvre se fait désormais en réseau articulant un niveau centralisé (le « département ressources humaines ») et des niveaux décentralisés (dans les départements et unités). Le premier élabore la « logique emploi » d'ensemble, la prescrit aux seconds et les aide au développement de la professionnalité et d'une gestion décentralisée de l'emploi et du personnel. La perspective est de doter tous les niveaux de la fonction d'instruments qualitatifs et quantitatifs de suivi et de prévision pour en faire le vecteur directeur de la gestion prévisionnelle des emplois. Cela ne va pas sans tensions avec la fonction « contrôle de gestion et finance » aux niveaux tant centraux que décentralisés. Cette dernière garde la maîtrise des définitions de budgets, y compris d'effectifs, alors que les « ressources humaines » doivent en assurer faisabilité et suivi au regard à la fois de la pure logique budgétaire et de l'état des rapports avec les tutelles et des profonds renouvellements des modes de gestion de l'emploi en cours.

D'importants infléchissements de la formation interne traditionnellement lourde et structurée à la RATP. Elle doit notamment accompagner les efforts de maîtrise des coûts de la politique de l'emploi et aider à la reconversion de certaines activités comme la maintenance. Ses infléchissements ne sont pas encore clairement établis mais on en a doré et déjà deux grands indices avec la volonté croissante de gérer les compétences de façon individuelle et le projet de privilégier le recours aux contrats de qualification pour transformer le parcours classique de recrutement et d'orientation dans les métiers de la RATP. Ces indices sont aussi ceux d'une profonde transformation du rôle de l'appareil de formation dans la métamorphose du marché interne de la régie en ce sens qu'ils esquissent un renouvellement des logiques de constitution de l'emploi interne et de son articulation avec l'emploi externe.

Concernant la politique d'emploi interne, l'essentiel est de réduire le poids absolu et relatif des emplois du tertiaire et de la maintenance et d'accroître celui des emplois de l'exploitation en agissant sur les sorties-recrutements et la mobilité interne. Ainsi, la baisse d'effectifs du tertiaire et de la maintenance a été massive mais atteint sa limite à la fin de 1995. En terme de structure des qualifications, le nombre d'opérateurs non qualifiés baisse, celui des opérateurs qualifiés croît et une réduction du poids des cadres mais pas de la maîtrise est esquissée. La mobilité interne est un point de plus en plus névralgique pour une bonne gestion prévisionnelle des emplois. Elle reste cependant difficile à maîtriser, du fait notamment du maintien de droits à mutation des agents et de l'autonomie de gestion des départements. Une transformation significative des modes antérieurs de gestion de la mobilité ascensionnelle est

néanmoins à l'oeuvre. La tendance dominante actuelle est à la déconnexion du grade et de la fonction et au développement de la mobilité aussi bien entre les métiers qu'au sein de chacun d'eux au détriment du concours et de la promotion au choix. Ainsi, la gestion de la mobilité ascensionnelle s'appuie essentiellement sur la progression automatique d'un échelon tous les deux ans, le recours plus élastique à l'ancienneté et la généralisation des « entretiens d'appréciation » individualisés. Enfin, une transformation significative de la manière de traiter les problèmes d'emploi se fait jour. L'accent est désormais davantage mis sur des fractions sensibles de l'emploi interne (en disparition, en transformation, en émergence) dans l'idée d'instituer des logiques de projet reliées aux secteurs d'activité porteurs ou demandeurs.

Concernant la politique d'emploi externe, la situation est encore floue, en particulier quantitativement, mais trois tendances peuvent être soulignées. Tout d'abord, le processus d'extériorisation d'activités va se poursuivre et peut donc à nouveau entraîner reconfigurations internes et accroissement des volumes de sous-traitance ou de partenariat. Ensuite, exception faite du champ de la fabrication industrielle, la RATP essaie dans son implication croissante dans « la lutte contre l'exclusion sociale », de lier création d'emploi et construction des marchés (sous-traitance, partenariat) via l'inclusion de « clauses d'insertion » souples dans ses contrats et conventions. L'effet quantitatif est limité et ne va pas sans contradictions internes, notamment quant à la garantie de qualité et de délai du travail commandé. Deux types d'emplois externes sont néanmoins générés, les uns ayant un lien immédiat même ténu avec l'activité interne et les autres pas du tout. Troisièmement enfin, la constitution d'un espace effectif d'intersection entre emploi interne et emploi externe ne serait ce que dans les modes d'utilisation des contrats emploi-solidarité, et aujourd'hui surtout des contrats de qualification. Ainsi, l'accord sur l'emploi de 1996 fixe la possibilité que le nombre annuel d'entrées en contrat de qualification puisse atteindre 50% des recrutements pour chaque catégorie d'emploi concernée. Le contrat de qualification est envisagé comme une période de préqualification débouchant sur une certification préalable à un recrutement sur emploi stable, dans le cadre d'une volonté affichée de pérenniser un taux de 50% de jeunes de moins de 26 ans dans les recrutements annuels. Cette volonté correspond à la fois à des demandes assez fortes de certains secteurs et à l'un des objectifs antérieurs non atteint d'embaucher 80% de jeunes de moins de 28 ans. Cependant tous les jeunes en contrat de qualification à la régie n'accéderont pas nécessairement à un emploi stable de la RATP. Rappelons que dans la constitution d'un espace d'intersection de l'emploi interne et de l'emploi externe, l'usage de l'intérim demeure une boîte noire au niveau central du département des ressources humaines. Seul le département contrôle de gestion et finance en a une quantification mais en stricts termes de dépenses monétaires. Il est pourtant probable que l'intérim participe à la métamorphose en cours d'emplois internes en emplois externes, non pas tant par les volumes d'effectifs qu'il concerne que par son existence même dans certains départements et unités de la régie.

En définitive, le principal enseignement de l'état des lieux dressé dans ce travail monographique est certainement la confirmation qu'il existe bien au sein de la RATP, à l'intersection de l'emploi interne et externe, un espace de construction d'une forme d'emploi intermédiaire, non homogène, et que cet espace occupe une place particulièrement sensible dont les frontières sont en train d'être redéfinies. Le complément d'information apporté par l'analyse de l'échantillon des entreprises extérieures de la RATP, et la mise en parallèle avec ce qui se passe à EDF permettra l'étude et l'analyse des enjeux liés à cet espace intermédiaire, et des transformations à la fois qu'il révèle et qu'il favorise.

CHAPITRE II - MONOGRAPHIE EDF

INTRODUCTION

Dans les registres de l'activité productive et de son organisation, EDF est, comme la RATP, une entreprise publique dans laquelle la notion de réseau a toujours, d'une manière ou d'une autre, été centrale tant du point de vue de la nature de l'activité productive que de son organisation. Ce point commun ne tient pas seulement à la puissance formelle d'une notion qui s'accommode très bien d'une forte variabilité de contenus et de champs d'application, puisque la reproductibilité des processus productifs et, plus largement, de l'activité est en jeu en permanence.

Ce travail monographique sur EDF présente, quant à la forme, des similitudes et des différences sensibles par rapport à la monographie RATP.

Les similitudes relèvent évidemment de l'objet : sont décrits d'une part les relations économiques et productives et leurs évolutions, d'autre part les mouvements et les politiques d'emploi. Mais elles relèvent également du fait que les problèmes fondamentaux se déploient dans des univers proches et de large intersection, chaque entreprise ayant cependant une histoire et des spécificités propres.

Les différences résultent d'écarts entre les champs d'investigation, écarts qui dérivent eux-mêmes des spécificités de localisation spatiale des deux entreprises mais aussi des niveaux distincts de délimitation de la recherche. En ce qui concerne EDF, l'investigation a été menée dans des unités toutes situées dans l'Est de la France (voir tableau 1). L'analyse des processus d'ensemble à l'oeuvre dans l'entreprise est donc menée sur la base de la documentation produite aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de l'entreprise en tenant compte des matériaux recueillis au cours des entretiens, puisque ces derniers n'ont pas été restreints aux seules dimensions des unités enquêtées.

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler qu'il n'est pas toujours simple de faire le départ, sur nombre de questions, de ce qui ressortit stricto sensu d'EDF et de GDF²⁴ : s'il existe bien deux entités distinctes dotées de leur propre direction générale, remarquons par exemple qu'existent des unités intitulées EDF-GDF services.

²⁴ Dans la division fonctionnelle des activités, l'aspect services est regroupé au sein d'unités EDF-GDF Services. C'est d'ailleurs le sigle EDF-GDF qui est inscrit sur les véhicules d'intervention. La Direction du personnel et des relations sociales (la DPRS) est formellement commune aux deux entreprises.

ENCADRE 1 : LISTE CHRONOLOGIQUE DES ENTRETIENS MENÉS A EDF PAR « UNITÉ » ET FONCTION	
« Unités » et Centres	Fonction
GREE Est	2 entretiens
CNPE	2 entretiens mission R.H.
ELCA siège	1 entretien responsable ressources financières et humaines
Centrale thermique à flamme	1 entretien chef de centrale
EGS Nancy	1 entretien mission R.H.
USI Nancy	1 entretien chargé de mission R.H.

Dans la suite du texte, la qualité des interlocuteurs n'est parfois pas indiquée lors de la citation d'extraits d'entretien. Ceci veut dire que nous avons respecté sur le sujet abordé la demande d'anonymat qui nous a été formulée.

SECTION 1. DONNÉES GÉNÉRALES DE CADRAGE

1. LES PRINCIPAUX INDICATEURS QUANTITATIFS

1.1. L'évolution de l'activité

1.1.1. P. BAUBY²⁵, spécialiste des entreprises publiques, notait récemment qu'EDF est un « groupe », sans autre précision. Le recensement des prises de participation (même modestes comparées à d'autres groupes financiers) et l'extension du phénomène de filialisation, en France et à l'échelle internationale, la multiplication des contrats et conventions de partenariat en sont un bon indice empirique. Pour en rester au niveau de la France et à quelques exemples puisés dans le rapport d'activité 1997 : participations faibles dans le capital d'Usinor-Sacilor, Péchiney, Elf-Aquitaine, Soprolif, Total Energie (via un holding), plus importante dans celui de la SNET. Le nombre de filiales de premier rang en France (co-construites pour certaines d'entre elles) n'est pas très élevé eu égard à ce qui est observable dans d'autres groupes (un peu moins d'une quinzaine) ; elles agissent tant dans le domaine de l'énergie que dans celui des activités de diversification. Ces phénomènes n'obéissent pas uniquement à une stricte logique financière déconnectée du productif ; ils sont au contraire liés aux stratégies économico-productives d'EDF. Au niveau international, existent un holding EDF international et de nombreuses participations et filiales, ainsi que de nombreuses formes de coopération et de partenariat²⁶. Le processus d'intégration européenne accélère le développement stratégique d'EDF en Europe.

Le processus de diversification engagé depuis plusieurs années maintenant par EDF n'enlève rien au fait que l'activité principale et déterminante de l'entreprise est encore aujourd'hui la production, le transport et la distribution d'électricité.

²⁵ P. BAUBY écrit : « *De manière significative, ils (les dirigeants d'EDF) parlent de plus en plus du « groupe » EDF* ». P. BAUBY : « Electricité : le service public en refondation », in « Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au coeur des réformes », sous la direction de P. WARIN, La Découverte-Syros, Paris, 1997, page 69.

²⁶ Source : rapports d'activité annuels. La quasi-totalité des indicateurs chiffrés proviennent de documents d'entreprise rendus publics ou sont calculés sur la base des informations qu'ils fournissent.

ENCADRÉ 2 : LA QUESTION DU « PRODUIT ÉLECTRICITÉ ».

Nous n'entrerons pas dans les débats relatifs à l'évolution des conceptions de la nature du produit électricité. Les controverses relatives à ce type de production sont classiques et traditionnelles en économie politique et perdurent, bien au-delà de l'économie publique. Les six distinctions essentialistes sur lesquelles ont joué les propositions sont binaires et combinables : bien/service, matériel/immatériel, marchand/non marchand, privé/public, consommation finale/consommation non finale, intérêt privé/intérêt général (souvent identifié en pratique à national). Controverses et distinctions engagent des représentations théoriques qui excèdent de loin ce seul problème. Ces débats peuvent avoir leur propre logique interne puisqu'ils perdurent à quelques variations près, mais ils ne sont jamais indépendants des enjeux que condensent les configurations concrètes de l'organisation économique et politique de l'activité et ses conditions de reproduction (qui sont en même temps celles de sa transformation). Ceci est particulièrement vrai aujourd'hui, puisque ce sont les formes mêmes d'existence du groupe EDF-GDF qui sont en question.

Pour illustrer la grande étendue du débat et son actualité, nous mentionnerons deux positions très récentes. C. CRAMPES, dans une étude sur la tarification, a caractérisé l'électricité comme bien privé, non stockable, de non-consommation finale, exigeant une forte standardisation et une homogénéité de production assises sur une normalisation très poussée, la normalisation étant elle-même engendrée par les potentialités de dangerosité et la nécessité de la compatibilité production-usage. En même temps, cette normalisation et cette homogénéité sont non seulement compatibles avec la variabilité des processus de production, des caractéristiques physico-sociales du produit et de son usage mais en sont la condition (cette variabilité rendant difficile le calcul du coût marginal selon l'auteur). P. BAUBY, analysant quant à lui les changements en cours et s'interrogeant sur les perspectives, affirme en quelque sorte le bien-fondé d'une lecture centrée sur l'intérêt général. Tout en prenant acte entre autres de la différenciation des tarifs et d'une catégorisation croissante des utilisateurs, il définit l'électricité comme un bien commun et plaide, du point de vue de l'organisation de sa production et de sa distribution, pour un service public modernisé, démocratisé et renouvelé²⁷.

EDF produit l'énergie électrique à partir de trois classes de technologies de production différentes : technologies nucléaires, technologies hydrauliques, technologies thermiques à flamme (voir encadré 3 pour les données relatives à la puissance de ces technologies). La part

²⁷ C. CRAMPES : « La tarification de l'électricité », in *Mélanges en l'honneur du professeur Jean VINCENS*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, Toulouse, 1998, pages 80 et 81. P. BAUBY : « Electricité : le service public en refondation », in « *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au coeur des réformes* », sous la direction de P. WARIN, La Découverte-Syros, Paris, 1997, pages 61-79.

Les débats ont aussi porté et portent toujours sur la nature du procès de production et le caractère plus ou moins singulier de cette industrie de process au regard d'autres industries de process comme la chimie lourde, la sidérurgie ou encore les cimenteries, alimentant notamment les réflexions sur les notions de rendements productifs, d'économies d'échelle, d'externalités.

de chaque classe est très inégale dans la production. En 1997, la première représente 82% de la production totale d'EDF en France, la seconde 14%, la troisième 4% (ces pourcentages s'entendent départements d'outre-mer compris). Dans la décennie 1990, le volume d'énergie électrique produit (hors autoconsommation), mesuré en milliards de kilowattheures (kwh), chute pour la première fois en 1997, passant de 460,3 milliards de kwh en 1996 à 457,7 milliards de kwh en 1997 (-0,6%)²⁸. La consommation nationale s'élève pour la même année à un peu plus de 410 milliards de kwh : le solde exportateur est de plus de 65 milliards de kwh.

De 1992 à 1996, les taux de croissance annuels de la production physique ont été successivement de 1,16%, 0,88%, 3,98% et 3,09% pour des accroissements de volume respectifs de 4,9 ; 3,7 ; 17,1 et 13,8 milliards de kwh. La légère chute enregistrée en 1997 n'est due ni à des problèmes spécifiques ou nouveaux qu'auraient pu connaître les processus de production, ni à une baisse de capacité, ni à une perte d'influence de l'entreprise, ni à des modifications substantielles des rapports de concurrence. Elle est attribuée, au sein de l'entreprise, qui a travaillé en sous-capacité, à l'effet des conditions climatiques, non compensé par les formes d'usage de l'énergie électrique peu ou non dépendantes de ces conditions. Les types de production n'ont pas été touchés de la même manière. La production nucléaire est en hausse (+1,2 milliards de kwh, soit +0,3%), la baisse étant supportée par la production hydraulique (-0,8 milliard de kwh, soit -1,3%) et surtout par la production thermique classique (-3 milliards de kwh, soit -13,2% ce qui est considérable au regard des capacités de production)²⁹. Dans l'ensemble de l'appareil de production, **c'est pour l'essentiel la production thermique à flamme qui joue le rôle de production de bouclage ou d'ajustement** ; la production hydraulique ne joue ce rôle que secondairement.

En 1997, la « disponibilité » de l'appareil de production a été respectivement de 82,6% pour les centrales nucléaires, de 90,5% pour le parc hydraulique, de 94% pour les centrales thermiques à flamme. La moindre disponibilité du parc nucléaire est due aux contraintes technologiques et de sûreté spécifiques pesant sur son processus de production³⁰. Les conditions de reproductibilité, la gestion productive de l'incident, de la discontinuité (arrêt et redémarrage) et du couplage conduite-maintenance y sont encore plus décisives qu'ailleurs. Le processus de production est marqué à la fois par les arrêts de tranche programmés pour chargement de combustible et entretien annuel, par les « visites » décennales et exceptionnelles, par les arrêts non programmés (le nombre d'arrêts automatiques a été divisé par 2 depuis 1990 et le nombre d'incidents jugés significatifs et classés est jugé stable sur

²⁸ Pour mémoire, rappelons que la production nette était de 210 milliards de kwh en 1980, c'est-à-dire moins de 46% de la production de 1997.

²⁹ Dans la présentation des résultats 1997 publiés en mars 1998, l'approximation par arrondis utilisée pour rendre compte de l'évolution des poids relatifs respectifs des trois technologies de production conduit, après calcul, à une décomposition erronée de la variation globale négative de la production nette entre 1996 et 1997 : la production nucléaire baisserait de 2,1 milliards de kwh (-0,5%), la production thermique classique diminuerait de 4,7 milliards de kwh (-20,7%), la production hydraulique augmenterait de 4,3 milliards de kwh (+7,2%).

³⁰ Les problèmes de fiabilité et de sûreté existent aussi, avec leur spécificité, dans les deux autres types de production. Les révisions de tranche dans le thermique à flamme sont, comme dans le nucléaire, annuelles.

l'ensemble du parc par rapport à 1996). Un changement très important est en cours : les durées de production entre deux arrêts programmés devraient à l'avenir être plus longues que par le passé récent (des arrêts annuels) et la durée des arrêts, aussi bien réelle que prévue, devrait être significativement réduite. La réalisation d'une telle perspective affectera négativement les quantités de travail (mesurées en jours) fournies en maintenance par les entreprises extérieures intervenant sur ou pour les sites³¹, mais peut accroître l'intensité du travail.

La fréquence et l'intensité des interruptions d'alimentation, qui figurent parmi les indicateurs globaux de la qualité de l'articulation production/transport/distribution/usage baissent en moyenne dans le temps quels que soient les segments de tension ; l'entreprise s'appuie sur ces indicateurs pour s'évaluer « *au niveau des meilleurs électriciens européens* »³².

1.1.2. L'histoire de l'organisation fonctionnelle et productive d'EDF n'est pas celle de l'immobilisme³³. Une nouvelle réforme organisationnelle intervient en 1993, devant consacrer le passage d'une logique verticale par grands métiers ou filières (production thermique classique, production hydraulique, production nucléaire, transport, distribution) articulée à des Directions régionales, à un regroupement devant faciliter l'économie de moyens entre plusieurs activités et arc-bouté à la définition de missions opérationnelles et de missions stratégiques et à la création de missions de management et de contrôle (les ressources humaines étant de ce dernier point de vue gérées à part)³⁴. Productivement et

³¹ Les écarts entre durée prévue et durée réelle, mais aussi entre les durées moyennes d'arrêt entre centrales disposant de tranches de même puissance peuvent être grands. Dans l'unité nucléaire enquêtée, la durée moyenne d'arrêt en 1995 est de 65,5 jours, avec une prolongation estimée à environ 15 jours (hors grosse avarie ou visite exceptionnelle) ; la même année, la durée moyenne d'arrêt dans le parc 1300 mégawatts est de 49 jours (source : plan stratégique d'unité 1996-1999). L'objectif fixé à l'unité pour 1999 est une durée moyenne inférieure à 40 jours. Les incidents, point très sensible dans les rapports communicationnels aussi bien internes qu'externes de l'entreprise, sont classés ou non classés ; les incidents significatifs sont classés sur une échelle de 0 (minimal) à 3. Par ailleurs, compte tenu du poids dominant du nucléaire et des controverses récurrentes relatives à la radioactivité incorporée par les travailleurs et aux problèmes de transparence, les indicateurs de dosimétrie jouent un rôle très important. Dans l'unité enquêtée, les doses moyennes baissent régulièrement ; les doses collectives incorporées par le personnel des entreprises extérieures sont systématiquement supérieures à celles incorporées par le personnel EDF (source : plan stratégique d'unité). L'usage du travail intérimaire sur site nucléaire a récemment été nationalement réglementé.

³² En basse tension par exemple, la durée moyenne de coupure par unité d'usage est passée de 1h53 à 1h04.

³³ Un chargé de mission ressources humaines : « *les gens ont l'impression d'un perpétuel changement, d'une succession d'éléments et de choses et disent parfois : stop, on arrête, on voit le phare, pas les bouées* ».

³⁴ Pour l'histoire de la construction d'EDF jusque dans la décennie 80, voir S. TRINH et M. WIEWORKA : « Le modèle EDF », La Découverte, Paris, 1989. Les réformes organisationnelles récentes ont été étudiées, entre autres, par J. BARREAU et J.Y. MENARD : « Stratégies de modernisation et réactions du personnel. le cas de 3 entreprises publiques : EDF, Hydroquébec, et

fonctionnellement, l'organisation globale autonomise la distribution au sein d'une entité incluant GDF (la DEGS : la Direction EDF-GDF Services) et regroupe le transport et la production d'électricité au sein d'une seule direction. La première comptait, en 1996, 61844 salariés, la seconde 42140, soit respectivement 52,5% et 35,8% de l'effectif (un peu moins de 117 000 salariés). Trois autres grandes fonctions existent : la Direction de l'équipement (4373 salariés, soit 3,7% de l'effectif), la Direction des études et recherches (2615 salariés, soit 2,2% de l'effectif), enfin ce qui est nommé Organismes fonctionnels (5947 salariés, soit un peu plus de 5% de l'effectif) au sein desquels figurent en particulier la Direction des services financiers et juridiques et la Direction du personnel et des relations sociales.

La décontraction territoriale est différenciée selon les activités et les fonctions et ne les concerne pas toutes. EDF-GDF services est divisée en 9 centres. La production et le transport sont répartis en 5 unités nationales (la division technique générale étant située à Grenoble), 7 grandes unités régionales Services et ingénierie, 7 centres régionaux d'exploitation du système, 19 centres nucléaires de production d'électricité (qui conservent donc au sein de l'appareil productif un statut à part), 14 centres opérationnels « Energie » d'étendue territoriale variable incluant les établissements de production hydraulique et de production thermique classique³⁵.

Cette réorganisation cherche à renforcer simultanément logiques commerciale et d'offre de service en resituant le productif « pur » dans un nouvel ensemble organisationnel, à rationaliser la gestion productive en faisant baisser les coûts, à instaurer et généraliser des relations clients-fournisseurs, à décloisonner les hiérarchies fondées sur les filières techniques (*« la hiérarchie des corporatismes techniques spécialisés »*, dit un cadre supérieur) et à construire une nouvelle cohérence hiérarchico-fonctionnelle adaptée à la stratégie du groupe. A rebours de l'interprétation courante, l'aspect dominant de la réorganisation est la mise en place d'une forme plus ou moins nouvelle de recentralisation tout à fait compatible avec la politique de regroupement des moyens, avec la spécialisation territorialement centralisée de certaines activités (paie, établissement des factures par exemple), avec les coordinations nouvelles en réseau au sein des grandes unités régionales cherchant à responsabiliser de manière décentralisée en fonction de contrats d'objectifs et de gestion³⁶. En pratique, le

Société hongroise d'électricité », L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, 1997. De manière dominante, les relations professionnelles ont été analysées comme supportées par un paritarisme singulier entre Direction-CGT (organisation syndicale toujours majoritaire) reposant fondamentalement sur une division consensuelle des tâches autour de deux pôles et un accord au moins tacite sur le contenu essentiel de ces deux pôles : gestion et orientation productives (Direction), gestion du marché interne du travail (CGT). Type d'organisation des relations professionnelles précisément remis en question à partir des années 80. Voir L. DUCLOS : « Paritarisme versus négociation collective à EDF-GDF », Travail, n°32-33, automne-hiver 1994, pp. 97-122. Plusieurs auteurs montrent que l'affaiblissement de la CGT est à la fois un objectif et un moyen dans la transformation des relations professionnelles ; en 1997, la participation aux élections professionnelles (89%) est toujours très forte et la CGT demeure majoritaire (plus de 53% des voix).

³⁵ La dénomination de ces centres fait suivre « Energie » de l'espace territorial de compétence. Ainsi, dans le champ de l'enquête, ELCA signifie Energie Lorraine Champagne-Ardenne.

³⁶ L'un de nos interlocuteurs y voit un effet de balancier classique dans l'histoire d'EDF de ces 25 dernières années entre formes de centralisation et formes de décentralisation qui coexistent toujours, les unes dominant les autres selon les périodes. D'un certain côté, les transformations et les

redécoupage fonctionnel formalisé a été réalisé et a donc nécessairement produit des effets. Mais ces effets sont inégaux et la réforme est, au dire de la totalité des interlocuteurs, plus avancée par exemple dans les unités d'EDF GDF Services que dans celles de production-transport et du parc nucléaire. Elle ne va pas sans contradictions³⁷.

Ceci peut être brièvement illustré au sein de l'Unité Energie de Lorraine Champagne Ardenne. Le siège de l'unité est divisé en trois départements : technique, ventes (département qualifié d'autonome), ressources financières et humaines. Le principal problème du département technique est l'existence de contacts directs entre centrales et niveaux nationaux de l'entreprise. Les ressources humaines ont affaire à des interférences avec les dimensions constitutives de la gestion du « technique ». Les formes d'organisation de la direction ont été radicalement modifiées. Les réunions interfilières ont été, sinon totalement brisées, du moins fortement attaquées et remplacées par des comités décisionnels sur cinq thèmes : développement, client-qualité, compétitivité, environnement-sécurité, ressources humaines. Le « management consensuel » (expression du responsable ressources d'ELCA) est ainsi mis en cause et les contrats de gestion sont évalués annuellement. De ce fait, le poids du siège est singulièrement accru. Mais un interlocuteur déclare : « *en 1995, l'unité Energie Lorraine Champagne-Ardenne n'existe toujours pas, sauf sur le papier* », en raison (entre autres) :

- des résistances des centrales thermiques classiques habituées à l'autonomie, le degré d'autonomie est cependant plus faible qu'antérieurement et les centrales plus intégrées dans la nouvelle logique (« *le thermique est le plus bousculé* » affirme un chef de centrale).

- des perturbations induites par le rachat d'une centrale thermique de la sidérurgie dont la vocation est de disparaître.

- des enjeux nationaux et internationaux sur le thermique qui dépassent de très loin le champ de l'Unité Energie, de la difficulté pour la Direction de l'unité à s'approprier et à régler la question de l'innovation et des projets techniques³⁸.

Par ailleurs, le client du producteur d'électricité est toujours le transport. La nature et le sens de la relation « client-fournisseur » sont unanimement perçus comme ambigus puisque les modes d'inscription dans « l'économie EDF » (modes d'inscription des centrales, des

restructurations organisationnelles -toujours liées au mouvement productif chez EDF- pourraient être analysées à la limite comme étant elles-mêmes une forme de gestion structurelle de et au sein du groupe. Un autre interlocuteur estime que les intervalles temporels de réorganisation partielle ou globale sont tels que les hiérarchies intermédiaires (un directeur d'unité par exemple) « *peuvent difficilement suivre* », d'autant plus difficilement lorsque leur durée de passage dans l'unité est brève (trois-quatre années), ce qui n'est pas rare. Un troisième fait un raccourci schématique mais significatif « *il y a les centres et Paris* ».

³⁷ J. BARREAU et J.Y. MENARD (op. cité) remarquent que la mise en place de « groupes responsables », cellules de base de la réforme, est surtout l'apanage d'EGS. Ils soulignent également, et ceci est d'importance, qu'il n'y a pas nécessairement de meilleurs résultats économiques là où la nouvelle organisation a été la mieux implantée.

³⁸ Jugement abrupt d'un interlocuteur à propos de la conception et de la mise en oeuvre d'un projet technique rénovateur achevé très récemment : « *tout s'est passé avec Paris (...) il n'y a pas eu de dialogue avec ELCA (...) ELCA n'a pas les compétences* ».

sous-unités³⁹ de transport, de l'unité elle-même) sont inchangés : les logiques de contrôle des dépenses l'emportent sur les logiques de production de recettes ; la productivité est d'abord déterminée par une stratégie de réduction des coûts et par l'économie de main-d'oeuvre. Enfin rendre la culture de management hégémonique se heurte à la nécessité, largement soulignée, de construire des compromis entre une certaine homogénéisation interne à la machine de gestion, l'absorption de traces fortes du passé (*« la mentalité du producteur est un peu particulière »*), les spécificités d'activité irréductibles.

Les difficultés ne touchent pas seulement ELCA. L'évolution dans le nucléaire est lente et complexe. L'affirmation du primat du commercial et de la construction de l'offre de services n'a de sens pratique que parce que *« la crédibilité est bâtie sur la technicité »* (mission ressources humaines de la DGES), la technicité étant donc déterminante. L'accent mis sur la responsabilisation est vécu et analysé dans l'encadrement de manière ambivalente : à la fois comme conforme aux conceptions gestionnaires modernes et comme porteuse, en germe, de transformations juridico-économiques radicales de la structure et du fonctionnement du groupe (*« attention à ne pas créer 102 P.M.E. à la DGES au nom de la responsabilisation (...) et à ne pas transgresser le cadre de cohérence », « les situations sont inégales et les acteurs n'ont pas affaire aux mêmes environnements »*, dit un interviewé)⁴⁰. Les réflexions menées au niveau régional à la DGES sur la nécessité d'une réorganisation commerciale sont impulsées par le niveau national : touchant aux orientations stratégiques (développement, type de segmentation et de gestion des clientèles, mutualisation des moyens⁴¹), elles obligent à penser des choix concernant les structures matérielles -et donc l'organisation de l'emploi, la formation de la productivité- qui mettent en relief la non-univocité de l'économique et de sa temporalité et indiquent ce qui est en jeu dans ce qui est couramment nommé la qualité de service. Par exemple, appliqué dans les conditions contemporaines, le même type de raisonnement économique justificateur qui avait conduit EDF à vouloir « être partout présent » incite à réduire l'occupation physique spatiale ès qualités afin de produire des économies d'échelle et de réduire le coût estimé aujourd'hui très élevé des sites de proximité⁴². Perspective facilement envisageable d'un point de vue gestionnaire et financier si

³⁹ Bien que, semble-t-il, il n'existe plus vraiment officiellement, nous continuerons de temps à autre à utiliser ce terme de sous-unité puisqu'il apparaît encore dans les dires de nos interlocuteurs.

⁴⁰ Les enjeux sont en effet considérables. Nombre de groupes sont effectivement construits sur la base d'une apparente autonomie juridique de leurs P.M.E., sans qu'elles aient pour autant latitude réelle en matière économique et financière ou en matière d'emploi, de formation, de qualification. Leurs dirigeants ne peuvent être dirigeants qu'avec l'aval des hiérarchies supérieures du groupe, après passage dans des processus spécifiques de recrutement et de formation. C'est l'une des caractéristiques majeures des nouvelles organisations juridico-économiques des groupes multinationaux notamment.

⁴¹ Le champ potentiel de la mutualisation interne est large. Si elle est d'abord expérimentée dans le domaine logistique au sens classique (achats, approvisionnement), elle peut être étendue au domaine comptable, aux ressources humaines, au traitement informatique de la facturation, voire selon un interlocuteur à la production, à la gestion et à l'exploitation des lignes. La création récente d'une plate-forme logistique (centralisation) est conçue sur le modèle des plates-formes de la grande distribution : flux tendus, économies d'échelle, gains de gestion.

⁴² Bien entendu, les calculs de coût de ce type, et ceci est encore plus vrai dans une entreprise comme EDF, ne présentent aucune neutralité en eux-mêmes.

se combinent la généralisation des technologies actuelles de l'information dans le rapport de l'entreprise aux usagers-clients et l'imposition de facto mais différenciée de leur usage (ce qui est une tendance sociale fondamentale ; les illustrations sont innombrables) ; à condition de pouvoir faire accepter sur une série d'activités (hors urgence) des délais d'intervention plus longs en terme de dépannage (concentration des appels et de la flotte de véhicules etc...) ou plus brefs en terme de disposition de temps pour les usagers sans pouvoir de négociation pour l'entretien et le renouvellement programmables assujettis à la planification gestionnaire d'entreprise⁴³. Or, la réduction de la qualité de service de proximité est difficilement acceptable dans une perspective de long terme et d'accroissement de la concurrence, sauf à imposer de nouvelles normes. D'où la recherche de solutions de compromis et d'un « *juste équilibre entre coût optimal et qualité, péréquation et tarification égalitaire, qualité de relation et de service* » (mission des ressources humaines de la DGES), c'est-à-dire entre le resserrement de la gestion via les économies d'échelle et la nécessité de formes physiques de maintien de sites de proximité⁴⁴. Selon un interlocuteur, qui reprend des distinctions classiques, « *le choix est politique, ce n'est pas un choix technique* ».

En dépit des contradictions réelles et des vicissitudes, les pratiques discursives qui sont au coeur des dispositifs de légitimation de la réorganisation sont, au moins en apparence, tendancielllement acquises et appropriées par la totalité des interlocuteurs rencontrés. Les changements en cours s'inscrivent « *dans une vague profonde* » et ne peuvent être accomplis « *en 12, 18, 24 mois* » (mission ressources humaines de la DGES).

⁴³ Ce sont ces problèmes concrets, dont la palette est bien plus étendue que ce qui est dit ici, qui permettent seuls de juger ce que signifie aussi l'omniprésence des discours sur la relation de service, la qualité de service etc... Par exemple, en terme de menace de coupure, les procédures sont **d'abord** automatiques et de plus en plus contraignantes (et donc relevant de déterminations strictement internes de gestion), pour **ensuite** ouvrir la porte soit à des négociations plutôt individuelles, c'est-à-dire d'individus face à une fonction de l'entreprise représentée par des salariés dotés d'un ensemble de consignes essentielles, soit à des règlements ou négociations relevant de l'affirmation de la « fonction sociale » de l'entreprise via ses activités spécialisées d'aide aux clients les plus démunis menées en collaboration avec les instances centrales de l'Etat, les conseils généraux, les municipalités, les caisses d'allocations familiales. Pour l'anecdote, l'équivalent existe au niveau du gaz : dans le remplacement de compteurs obsolètes, il n'est pas rare que le délai soit extrêmement bref entre l'annonce et l'intervention, à charge pour l'utilisateur de prévenir de sa non-disponibilité ou de s'arranger pour être présent. Il n'y a pas d'équivalence généralisée entre les protagonistes de la relation de service.

⁴⁴ L'on peut très bien imaginer, sur ce dernier point, le développement de conventions d'agrément avec des entreprises non EDF.

ENCADRÉ 3 : LA PUISSANCE PRODUCTIVE DE L'APPAREIL DE PRODUCTION EDF EN 1997 EN FRANCE

production nucléaire : - 34 tranches de 900 mégawatts
 - 20 tranches de 1300 mégawatts
 - 3 tranches de 1450 mégawatts

production hydraulique : - 23300 mégawatts

production thermique à flamme : 17700 mégawatts

(L'appareil de production hydraulique permet des productions jointes : irrigation etc...).

A l'étranger, EDF participe à l'exploitation de centrales d'une puissance cumulée de 11500 mégawatts (environ 17% de la puissance productive installée en France) et à l'alimentation de 8,5 millions de clients. Pour donner une idée de l'ensemble de la dynamique d'internationalisation -sous des formes et à des degrés divers, et dans des activités différentes- l'entreprise est présente dans plusieurs continents : en Afrique (Afrique du Sud, Bénin, R.P. du Congo ex-Zaïre, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Maroc), en Asie (Chine, Inde, Liban, Viêt-nam), en Amérique (Argentine et Brésil), en Europe (Autriche, Biélorussie, Bulgarie, Espagne, Hongrie, Italie, Pologne, Portugal, Russie, Slovaquie, Suède, Suisse, Ukraine).

1.2. L'évolution des effectifs

1.2.1. L'évolution de l'emploi global est caractérisée par une tendance forte à la décroissance des effectifs et par une élévation de la structure de qualification agrégée telle qu'elle est définie au sein du groupe. De 1985 à 1995, EDF n'a cessé de perdre des emplois en interne, passant de 123770 à 116805 emplois, soit une chute de 5,6%.

Ce mouvement à la baisse a contribué, en même temps que les transformations organisationnelles, à générer de fortes tensions internes. Tensions aggravées d'une part par l'évaluation du nombre de salariés -4000- travaillant à EDF-GDF (c'est surtout EDF qui est concernée)- mais n'ayant « *plus d'emploi dans l'organigramme* »⁴⁵, d'autre part par l'accent mis sur l'importance du sureffectif, environ 10 000 personnes au milieu des années 80⁴⁶. Tensions qui n'ont été que peu apaisées par l'insistance mise par les instances de direction et les responsables des ressources humaines à montrer que l'activité d'ensemble d'EDF ne produisait pas d'effets négatifs sur la quantité d'emploi. En effet, les calculs d'EDF aboutissent à estimer à environ 200000 le total d'emplois liés à son activité : à ses effectifs

⁴⁵ J. HURBIN : « L'orientation professionnelle à EDF-GDF : une fonction en voie de légitimation », in « L'orientation face aux mutations du travail », Syros, Paris, 1997, page 175. L'auteur, un peu rapidement à notre sens eu égard à ce que sont l'espace et les formes du chômage contemporain, parle de chômage interne. Il est, au moment de la publication de cet ouvrage, consultant auprès du service de formation professionnelle d'EDF-GDF.

⁴⁶ J. BARREAU, J.Y. MENARD, op; cité, reprennent cette évaluation.

propres -assimilés aux « emplois internes »- il faut ajouter entre 83 000 et 84 000 emplois dits externes liés à l'activité productive d'EDF mais dont les titulaires ne sont pas employés par EDF. Une partie des emplois induits tels qu'habituellement définis ou tels qu'ils figurent dans les calculs effectués par la RATP ne sont pas pris en compte (par exemple les effets de la consommation des salariés sur l'emploi, les emplois des « fournisseurs des fournisseurs »). Le clivage interne-externe est donc simple quant à sa définition générale et ne recouvre pas celui que nous testons. Il est au centre de l'usage fonctionnaliste orienté du langage, lui-même fonctionnel, destiné à la fois à « gérer » les inflexions présentes et futures et à agir sur les rapports salariaux concrets existants. Rien d'étonnant à ce qu'il soit par conséquent le support d'une intense communication tant interne (au coeur des négociations professionnelles), qu'externe sous forme d'adresse ouverte à l'ensemble de la société.

Le mouvement de chute de l'emploi n'est pas uniforme au sein de l'entreprise ; la baisse n'affecte d'ailleurs pas toutes les activités et toutes les professions. Une très légère hausse a lieu en 1996 (+113 emplois), suivie d'une légère baisse en 1997 (-456 emplois)⁴⁷.

TABLEAU 1 : EVOLUTION DES EFFECTIFS						
Années	1985	1990	1994	1995	1996	1997
Effectifs	123770	120263	117507	116805	116918	116462

Source : Bilans sociaux et rapports d'activité

La structure de qualification agrégée distingue trois grandes catégories : exécution, maîtrise, encadrement.

TABLEAU 2 : EVOLUTION DE LA STRUCTURE DE QUALIFICATION AGREGEE (en %)			
Années	1985	1990	1997
Exécution	38.5	34.5	28.5
Maîtrise	47.5	50	51
Encadrement	14	15.5	20.5
Ensemble	100	100	100

Source : Calculs effectués à partir des bilans sociaux et rapports d'activité.

⁴⁷ Les négociations sur les 35 heures ont d'abord été l'occasion pour la direction d'EDF d'annoncer une prévision de suppression d'environ 12000 emplois à moyen-terme, soit plus de 10% de l'effectif de 1997, pour ensuite affirmer la création nette d'environ 4000 emplois. L'un de nos interlocuteurs affirmait que l'objectif réel d'EDF en terme quantitatif était d'arriver à 98000-99000 emplois à statut en France à l'horizon 2005 : soit une perte nette de plus de 17000 emplois en 8 ans (-14,5%).

Le poids de la catégorie d'exécution diminue très fortement, tant en volume (perte de plus de 8000 emplois entre 1985 et 1997) que proportionnellement. A partir des années 90, la maîtrise devient à elle seule quantitativement majoritaire mais le volume d'emploi est quasi-stable entre 1990 et 1997 (un peu plus de 60000 en 1990, un peu moins de 60000 en 1997). L'encadrement a connu une croissance forte, en volume comme en structure (plus de 6000 emplois en plus depuis 1985) ; cette croissance est beaucoup plus forte entre 1990 et 1997 qu'entre 1985 et 1990.

La déformation de la structure a donc été considérable. Elle reflète l'incorporation dans l'entreprise du mouvement général de hausse de la qualification interne corrélée à la montée de la structure moyenne des niveaux de formation et de la tendance au poids croissant de la catégorie encadrement. Et cette incorporation, qui se traduit concrètement dans les recrutements, se fait en même temps que continuent à jouer les chaînes classiques de mobilité ascensionnelle propres à EDF et les logiques négociées des trajectoires statutaires (malgré les tensions qu'elles subissent depuis plusieurs années) dans un trend décroissant d'emploi.

Cette nomenclature agrégée, qui enregistre le mouvement global de la qualification, pose problème en apparence. Une lecture à la lettre peut en conclure que la fonction d'agent de maîtrise -aussi moderne fut-elle conçue, c'est-à-dire fusionnant compétences techniques (égales ou supérieures à celles des ouvriers qualifiés, des ouvriers hautement qualifiés et des techniciens), organisationnelles, relationnelles, de commandement, de gestion du productif et de « l'économie interne »- domine la tenue des emplois. Il n'en est rien. La catégorie maîtrise intègre en effet -les interlocuteurs ont été unanimes- aussi bien des ouvriers et employés qualifiés ou hautement qualifiés, des techniciens et des techniciens supérieurs que des agents de maîtrise au sens propre. L'explication, sur le fond, est peut-être simple. Le compromis stable de longue durée sur les classifications et les formes de gestion de la main-d'oeuvre (dont la codification de la mobilité et les recrutements), établi dans un contexte de croissance de l'emploi, a produit presque mécaniquement ce déplacement en enregistrant la hausse des qualifications et ses effets ont été amplifiés pendant la période d'inversion sévère du trend de l'emploi. Il n'en demeure pas moins que certains de nos interlocuteurs, jugeant cette nomenclature comme un produit daté de l'histoire de l'entreprise, estiment qu'il est temps de trouver de nouvelles cohérences entre la gestion anticipée des emplois et des compétences (la GAEC dans le langage de l'entreprise, sans cesse réaffirmée comme outil nouveau de gestion) et leurs formes d'enregistrement et de codification, gage d'un bon pilotage des évolutions. D'autres interlocuteurs n'y voient qu'une structure formelle peu encombrante, dont l'intérêt est de fournir une indication claire et simple du sens de l'évolution compte tenu des modes de gestion de la main-d'oeuvre et de l'emploi, et qui n'a pas vocation à servir d'instrument de pilotage puisqu'existent d'autres classifications appropriées (les métiers et leurs familles notamment : environ 250 métiers recensés dans le répertoire national des métiers) et une programmation d'objectifs en terme de qualifications et de métiers (nous y reviendrons).

1.2.2. Dans la zone géographique à laquelle les unités enquêtées appartiennent, la baisse de l'emploi est aussi la caractéristique dominante. La délimitation de la zone est calquée sur le champ d'intervention du GREE-Lorraine (Groupe de Recherches et d'Etudes sur l'Emploi, instance d'EDF chargée des problèmes d'emploi, de compétence, de mobilité sans pouvoir de décision). Ce champ est transversal aux filières d'activité.

Le territoire regroupe cinq unités de la DGES, un centre de production nucléaire d'électricité, une unité Energies (qui compte elle-même plusieurs établissements de production thermique classique et d'exploitation-transport), une unité Gaz de France Région Est (qui n'est pas dans le champ de l'enquête), un centre régional d'exploitation du système, une unité de services et ingénierie (USI).

De 5516 emplois dits réels en 1996, ces unités prises ensemble (sans l'unité Gaz de France) passent à 5382 emplois en 1998, soit une baisse de 2,4 %. Les trois grandes catégories - exécution, maîtrise, cadres- sont touchées ; leur poids relatif respectif varie peu entre 1996 et 1998 : respectivement 32,8% et 33,4% pour la catégorie exécution (poids supérieur à la moyenne), 51,6% et 52,2% pour la catégorie maîtrise, 15,6% et 14,4% pour la catégorie cadres (poids inférieur à la moyenne)⁴⁸. La programmation de la fermeture progressive de trois centrales thermiques classiques et la création de la plate-forme logistique d'approvisionnement expérimentale centralisée à Nancy et Champigneulle (regroupement de six centres) déterminent en grande partie les processus de mobilité et de recrutement, via les départs et les conversions internes.

La baisse de l'emploi recouvre, et il en est de même au niveau national, des évolutions différentes selon les segments d'activité et les professions. Dans le champ de l'enquête, seul le centre de production nucléaire a un effectif en moyenne stable de 1996 à 1998 et n'a pas été affecté par le trend de moyen long terme de chute de l'emploi. Toutes les autres perdent des emplois sur la période récente : l'unité DGES (hors les unités de la Marne et des Ardennes) perd 28 emplois sur la période (-1%)⁴⁹, ELCA 85 (-7,7%, la baisse étant concentrée sur les catégories d'exécution et agents de maîtrise), l'unité services et ingénierie perd 15 emplois (-3,2%), le CRES perd 6 emplois (-6,3%).

1.2. Données financières et comptables.

Du point de vue comptable, EDF a changé de statut en 1997 et a payé pour la première fois l'impôt sur les sociétés. Cette restructuration comptable rend difficile la comparaison de certains indicateurs avec les années antérieures.

En 1997, le chiffre d'affaires baisse : -4,6 milliards de francs par rapport à 1996, soit -2,4%. Cette baisse résulte des effets conjugués des conditions climatiques et de la diminution des prix. Elle a mécaniquement entraîné celles -plus importantes- de la valeur ajoutée (-6,5 milliards de francs, soit -5,5%), de l'excédent brut d'exploitation (-7,8 milliards de francs, soit -12,2 %) et un accroissement du poids relatif des dépenses de personnel (qui ont quant à elles augmenté de 1,4%).

⁴⁸ Les données qui suivent sont calculées à partir d'une note de synthèse émise par le Groupe de Recherches et d'Etudes sur l'Emploi - Lorraine, ou proviennent des contenus d'entretiens et des documents collectés auprès des unités ou établissements enquêtés.

⁴⁹ Seule la DGES Nancy-Lorraine a vu son effectif augmenter parmi les 5 sous-unités.

TABLEAU 3 : CHIFFRE D'AFFAIRES, VALEUR AJOUTÉE, DÉPENSES DE PERSONNEL EN 1996 ET 1997

	CA HT	VA	D. P	D.P/CA HT	D.P/VA
1997	186,5	112,7	42,2	22,6 %	37,4 %
1996	191,1	119,2	41,6	21,7 %	34,8 %

Chiffre d'affaires hors taxes (CA HT), valeur ajoutée (VA), dépenses de personnel (DP) en milliards de francs courants.

Source : rapport d'activité 1997.

Le résultat net comptable après impôt est cependant positif, à hauteur de 4,1 milliards de francs (2,6 milliards étant affectés à la « rémunération de l'état »). Le résultat brut n'est pas comparable avec celui de 1996. Les anciens résultats nets comptables sont en 1997 présentés comme des résultats bruts. Positifs jusqu'en 1987, négatifs en 1988 et 1989, ils redeviennent ensuite positifs, la tendance étant nettement à la croissance.

TABLEAU 4 : EVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT DE 1985 À 1996 (EN MILLIARDS DE FRANCS COURANTS)

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
1,0	0,6	0,2	-1,9	-4,2	0,1	1,9	2,5	3,1	3,2	2,7	5,9

Source : Données d'entreprise.

L'évolution la plus spectaculaire concerne l'endettement et le poids des charges financières. De 1985 à 1988, l'endettement passe de près de 213 milliards de francs à près de 233 milliards (+9,3%). Sa réduction comptable est ensuite drastique, puisqu'il tombe à un peu moins de 133 milliards de francs en 1996 et moins de 126 milliards en 1997 (-46 %). Les charges financières représentaient plus de 28% des charges d'exploitation en 1985, elles n'en représentent plus que 3,3 % en 1997 (4,7 % en 1996). Les informations sont beaucoup trop parcellaires et éparées pour que nous puissions fournir une analyse acceptable de ces

évolutions⁵⁰. Le lecteur trouvera en annexe l'état de la gestion financière tel que résumé publiquement par la direction d'EDF.

Le ratio capacité d'autofinancement/total des emplois a été éminemment variable dans le temps : 87% en 1987, 94 % en 1988, 110 % en 1990 et semble se stabiliser : 81,6% en 1996, 81,1 % en 1997.

Le montant des investissements hors participations financières a chuté considérablement en 1997 (-19,6% par rapport à 1996) et est inférieur à son niveau de 1990.

TABLEAU 5 : EVOLUTION DU MONTANT DE L'INVESTISSEMENT (EN MILLIARDS DE FRANCS COURANTS)

1986	1990	1996	1997
36.8	33.1	36.1	29.0

Source : FDES pour 1986 et 1990, rapport d'activité EDF pour 1996 et 1997.

L'analyse d'EDF met en avant les facteurs explicatifs suivants, sans les chiffrer tous : achèvement de grands chantiers, requalification de dépenses en dépenses d'exploitation alors qu'elles avaient été enregistrées à l'origine comme investissement dans les prévisions, modifications dans la comptabilisation des stocks dans le transport d'électricité, baisse des investissements sur les réseaux (évaluée à 9%).

2. LES TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ ET LEURS ENJEUX

2.1. Les tendances principales : diversification, tensions sur l'avenir des technologies de production, internationalisation et intégration européenne, réduction des coûts et des prix moyens de l'électricité associée à une segmentation accrue de la clientèle et de la « relation de service ».

⁵⁰ Sur un autre registre, les problèmes de propriété des lignes ont contraint EDF à provisionner pendant des années et des années au cas où elles auraient dû être rachetées. La question a été récemment réglée ; EDF a pu « déprovisionner », si nous pouvons nous exprimer ainsi.

En terme productif, les orientations passées sont assez connues pour qu'il soit utile d'y revenir. Il est possible de séparer la question de la diversification -au sens classique- de celle de la stratégie productive et commerciale concernant l'électricité. En même temps, des phénomènes issus de l'implication d'EDF dans la gestion des problèmes d'emploi et de structuration productive se sont progressivement agrégés au point que, dans le temps, ils forment tendanciellement système et sont le signe d'une extension nouvelle du réseau EDF excédant l'activité principale et les relations de sous-traitance.

2.1.1. La diversification, qui doit amener EDF à devenir un groupe multiservices, se fait notamment en direction des secteurs propreté et gestion des déchets, éclairage public, câble, activités qui ont bien un rapport avec l'activité principale et qui, pour partie, peuvent à l'avenir être exercées dans des conditions nouvelles. Son développement et les tensions auxquelles elle a donné lieu sont retracés dans l'ouvrage de J.Y. MENARD et J. BARREAU (1997)⁵¹. Selon les auteurs, les nouvelles activités d'EDF employaient au milieu des années 90 environ 1500 personnes et dégageaient un chiffre d'affaires de 2 milliards de francs, ce qui pèse peu dans l'ensemble de l'activité d'EDF (près de 117000 salariés et plus de 191 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1996). Le processus est cependant bien enclenché. Il révèle, à l'instar de ce qui se passe dans d'autres groupes, que les rationalisations productives fondées sur les recentrages sur les métiers principaux et l'extension corrélative de l'externalisation via la sous-traitance ne sont pas incompatibles avec un élargissement du portefeuille d'activités.

Nous ferons ici une petite parenthèse. L'argument majeur développé pour exiger la nécessité d'un contrôle de la diversification était qu'EDF pouvait fausser les rapports de concurrence en profitant de son monopole public. Implicitement, cet argument idéalise totalement la notion de concurrence, comme s'il n'existait ni concentration productive ni centralisation financière en dehors des monopoles publics et comme si n'existait aucun rapport organique et historique entre les formes d'existence des appareils d'état, le rapport économique et les hiérarchies productives. La notion de concurrence qui fut utilisée -et l'est encore- demande à tout le moins d'être interrogée en raison du contenu qui lui est donné. Théoriquement, elle repose sur une représentation de l'économie (dont il a été maintes et maintes fois montré qu'elle était à tout le moins théoriquement discutable et ne pouvait rendre compte de la structuration économique), fondée sur la coexistence d'unités décentralisées indépendantes ne pouvant, prises une à une, peser sur la détermination des qualités, des quantités et des prix, et qui, via le tâtonnement du marché et l'échange, produisent un équilibre économique optimal (général ou partiel, selon que l'on adopte le point de vue de WALRAS ou celui des théoriciens de l'équilibre partiel)⁵². Empiriquement, le contenu de la concurrence renvoie plutôt ici en grande partie à une concurrence entre entreprises ou groupes en position dominante engagés dans la centralisation financière et le remodelage quasi-permanent d'une partie de leur portefeuille d'activités et de leurs alliances économiques. Si

⁵¹ J.Y. MENARD, J. BARREAU, op. cité.

⁵² Les amendements au modèle axiomatique de base sont légion, des théorisations de la concurrence imparfaite jusqu'aux équilibres sous-optimaux. Mais c'est bien ce modèle qui fournit la justification théorique dans le cas présent.

EDF avait le statut d'un groupe privé, la question de la concurrence ne serait sans doute pas au coeur de l'interprétation.

2.1.2. Concernant l'activité électricité, plusieurs problèmes, déjà présents ou potentiels, peuvent être relevés.

Le premier est celui de l'évolution de l'équilibrage entre technologies productives. Nous avons vu que le thermique à flamme, en France métropolitaine, est d'un faible poids relatif dans la production totale. Ceci laisse à penser que, compte tenu des nécessités de bouclage, ce poids ne peut plus que difficilement baisser de manière drastique. Le thermique à flamme continue à subir les effets de la politique productive et des choix technologiques passés : en 1997 et 1998, trois tranches supplémentaires sont mises hors exploitation. En même temps, la production est de plus en plus concentrée moyennant rationalisation (redéploiement de la capacité productive) et modernisation (ce qui est le cas d'une unité enquêtée via la rénovation des tranches de puissance de 250 mégawatts en 1997 et 1998, mise en service d'une turbine de puissance de 128 mégawatts dans une autre unité).

Cette réduction progressive de l'appareil de production thermique à flamme et ce poids marginal ne sont pas toujours considérés, y compris dans l'encadrement technique et de direction, comme inéluctables et irréversibles. En effet, tout dépend quant au fond des orientations énergétiques de long terme, sur lesquelles peuvent peser ou pèsent une série de facteurs, de force plus ou moins inégale et plus ou moins calculable mais qui peuvent altérer la nature de la prise antérieure de décision. On peut ranger parmi ces facteurs : le rôle économique nouveau des collectivités locales et des régions ; la montée, la formalisation et la pérennisation publiques de contradictions « idéologiques » accompagnant le développement de l'énergie nucléaire et des technologies de transport, à l'échelle de la France et de l'Europe ; le fractionnement et la différenciation des catégories d'utilisateurs etc... (*« EDF perd sa toute-puissance »* diront plusieurs interlocuteurs). A ceci s'ajoute le fait que les deux principaux inconvénients du thermique à flamme mis en avant, pollution et coût de revient élevé⁵³, pourraient ne plus être à l'avenir aussi rédhibitoires en raison de l'avancée technologique dans le process lui-même (combustion propre, cogénération notamment) et de la modernisation des formes de gestion et de pilotage de la production aboutissant à l'émergence d'un « nouveau » thermique à flamme. Le débat existe bien au sein d'EDF. L'un de nos interlocuteurs, prévoyant à l'échelle européenne un rejet croissant du nucléaire et faisant référence précisément au débat interne à EDF mais aussi aux débats externes, voit dans le nouveau thermique à flamme une technologie de l'avenir : *« L'automatisation est plus forte, l'intelligence électronique pilote l'installation (...) Il faut faire attention au thermique car le nucléaire ne passera plus. Le thermique va se développer : centrales neuves et de polyvalence, pas les vieilles casseroles d'aujourd'hui. Horizon 2010, 2015, 2020 : celui du renouvellement du parc nucléaire »*. Pour l'instant, EDF a mis en service en 1997 deux tranches nucléaires de 1450 mégawatts, en mettra en service une autre de même puissance en

⁵³ Un interlocuteur, comparant hydraulique et thermique à flamme : *« si les barrages sont amortis, le coût unitaire de la production d'électricité est de 12 centimes, il est de 27 centimes dans le thermique à combustion liée au charbon avec de gros efforts de productivité, de 19 centimes pour les turbines à gaz »* (le prix moyen hors taxe du kwh résidentiel est de 64 centimes).

1999 ; un avant-projet relatif à la construction éventuelle d'une centrale nucléaire franco-allemande à horizon du renouvellement du parc nucléaire est achevé. La durée de vie minimale d'une centrale nucléaire étant d'environ 40 ans, l'on voit qu'à moyen terme, le nucléaire -sauf impondérables- comptera encore pour beaucoup dans la production d'EDF.

Le second problème découle de l'existence d'une tendance à la saturation relative du marché intérieur. Cette tendance, qui a été anticipée, limite les possibilités d'un ajustement parallèle entre croissance forte de la production et quantités consommées sur le marché intérieur, ce qui a comme implications de rendre centrale la question de l'internationalisation et de renforcer l'importance de la qualité, du service etc... (au point que beaucoup d'observateurs, toujours pris dans les oppositions classiques, ici entre qualité et quantité, voient la qualité primer sur la quantité). Cette tendance n'est pas perçue comme réversible, sauf évidemment si se produisent et s'imposent des transformations majeures dans les systèmes techniques et dans les caractéristiques « physico-sociales » de l'ensemble-marchandises, pouvant induire un accroissement important de la consommation d'électricité. Plusieurs actions sont menées en ce sens mais ne permettent pas, en tout cas jusqu'à aujourd'hui, d'impulser un trend de croissance de la consommation intérieure rompant avec cette saturation relative. Parmi ces actions, on peut citer les efforts réalisés pour inscrire dans la durée le développement du tout électricité dans la construction et dans les « activités tertiaires » (qui passe aussi par une meilleure maîtrise de la consommation d'énergie, mais le développement du chauffage électrique a connu un coup d'arrêt), pour asseoir les activités technico-scientifiques de conseil dans l'optimisation de la consommation d'électricité en direction du reste de l'appareil productif et plus largement pour accroître la dimension service via la fonction distribution, pour accélérer et favoriser la montée en charge de l'usage de véhicules électriques. Ce n'est pas un hasard si, depuis plusieurs années déjà, le groupe EDF (pas seul) construit une dynamique d'internationalisation aussi bien au niveau de la conception et des transferts de savoir-faire qu'à celui de l'exploitation productive (incluant transport et distribution). Un saut qualitatif et quantitatif, si l'on suit J. BARREAU et J.Y. MENARD, aurait été accompli à partir de 1991. Un second a eu lieu avec un accroissement significatif des investissements en 1996 et l'affirmation de la stratégie européenne et internationale. L'objectif global indiqué par l'un de nos interlocuteurs est d'arriver à ce que 30% du chiffre d'affaires soit réalisé à l'international au début du XXIème siècle, donc à court-moyen terme⁵⁴.

Le troisième problème qui, de facto, n'est pas indépendant des précédents, vient des potentialités de restructuration dans le domaine de l'énergie électrique logées dans l'accélération de l'intégration européenne⁵⁵. L'intégration européenne provoquera des

⁵⁴ J. BARREAU, J.Y. MENARD, op. cité, pages 93 et 94. Très récemment (Journal officiel du 12 janvier 1999), EDF a été autorisé à accroître le capital d'EDF International de près de 11 milliards de francs et à prendre de multiples participations financières dans des sociétés étrangères (en particulier à hauteur de 7,5 milliards de francs dans la London Electricity).

⁵⁵ P. BAUBY, après avoir écrit que « *les dirigeants d'EDF se sont lancés (...) dans un développement rapide des exportations d'électricité permises par le suréquipement nucléaire* » (op. cité, page 71), estime que « *si le secteur électrique relève essentiellement du marché, dans une vingtaine d'années, l'électricité de la France, et plus généralement de l'Union européenne, sera produite en grande partie à partir du gaz* ». Il envisage le scénario suivant « *Le pays se trouvera alors devant une situation proche de celle des années 70 en termes de dépendance énergétique. Après le tout-pétrole,*

modifications significatives dans la répartition des contributions productives de chaque technologie de production et dans la configuration économique de la production d'électricité. L'application de la fameuse directive européenne du 19 décembre 1996, qui devrait être « transposée » dans l'appareil juridique français avant le 19 février 1999 (d'où l'expression de loi de transposition, qui aurait dû en principe être soumise à discussion et au vote du Parlement lors de la session d'automne 1998, mais qui ne le sera qu'en février 1999), devra satisfaire, entre autres choses, à trois injonctions majeures touchant directement EDF :

- l'ouverture de chaque marché intérieur à la concurrence, à hauteur de 25% en 1999, 30% en l'an 2000, 33% en 2003 ;

- une gestion des réseaux transport indépendante des autres activités qui se traduit par l'élaboration d'une comptabilité propre pour les entreprises verticalement intégrées (production/transport/distribution)⁵⁶ ;

- la possibilité pour des producteurs indépendants (c'est le langage de la directive) de s'implanter dans les territoires nationaux, les conditions de l'implantation étant à négocier dans les pays concernés avec l'état.

Préparant ces perspectives, un Livre blanc, publié sous l'égide du gouvernement français, émet toute une série de réflexions propositionnelles. Ces dernières ne remettent pas en cause officiellement le statut d'établissement public d'EDF, ni les formes de régulation de la politique énergétique à long terme et l'organisation du marché (y compris la distribution), ni le statut du personnel. L'incertitude et le flou immédiat résident dans les contours et les modalités concrètes de transformation de la gestion **et/ou** du gestionnaire de transport : l'indépendance sera assurée au sein de « **l'opérateur intégré** » que devient EDF.

Autrement dit, sur le fond, les transformations en cours et à venir n'affecteraient en profondeur ni les formes en vigueur d'organisation de l'activité et de l'investissement à long terme, ni celles qui constituent la trame de la configuration concrète du rapport salarial dans l'entreprise. Il y a bien et il y aura bien des déterminants relativement autonomes de ces formes, voire une autonomie relative des formes elles-mêmes. Mais il est impossible d'admettre que les nouvelles structurations économique-productives ne produiront aucun effet à moyen-long terme sur l'ensemble de ces formes.

Ces trois problèmes ne sont sans doute pas pour rien dans l'existence de certaines composantes de la stratégie productive, consistant en France à racheter des centrales thermiques à flamme (y compris en programmant leur fermeture), à créer une société intervenant dans le champ de la cogénération, à entrer via un holding dans le capital d'une entreprise de distribution d'électricité etc...

qui a conduit aux chocs pétroliers, l'Europe se retrouverait devant le « tout-gaz », qui produirait les mêmes effets » (op. cité page 71). Ce qui suppose et la fin de l'électronucléaire et une invariance des conditions économiques (et politiques) de la production et de l'approvisionnement du gaz. Nous n'en sommes pas là en ce qui concerne l'électronucléaire.

⁵⁶ Le langage utilisé dans le document public cité produit par EDF est assez curieux : « *Le gestionnaire du réseau de transport devra être géré indépendamment (...).* » C'est nous qui soulignons.

2.1.3. Le champ d'action d'EDF en France est considérable et de contenu pluridimensionnel. Son analyse et l'examen de son unité, bien réelle et qui définit bien une politique⁵⁷, dépassent le cadre de cette recherche. Nous nous bornons à décrire d'une part l'action sur les rapports de consommation et les types de valorisation de la production, d'autre part à mentionner succinctement et non exhaustivement un certain nombre d'interventions sur des problèmes issus de la crise du salariat et de la structuration productive, interventions qui sont pour certaines légitimées par la nécessité de l'exemplarité citoyenne de l'entreprise publique mais qui sont loin de s'y réduire. Ces deux pôles sont indissociables et complémentaires dans la genèse de la « nouvelle machine » EDF.

2.1.3.1. Sur le premier point, la tendance est la même que celle qui domine aujourd'hui le fonctionnement de la structure productive : une combinaison spécifique de standardisation et de variabilisation. L'ensemble des usagers-clients est doublement segmenté et la fonction commerciale est elle-même découpée, sans que ce découpage soit isomorphe à l'une ou l'autre des segmentations de l'ensemble usagers-clients. Les tarifications sont différenciées. Segmentations et différenciations tarifaires s'appuient sur la construction d'une gamme de propositions technico-commerciales spécifiques.

Deux nomenclatures sont utilisées pour rendre compte de la segmentation et se croisent :

- d'un côté : le secteur résidentiel, le secteur tertiaire (tous deux partagés en « neuf » et en « existant »), le secteur industriel⁵⁸,

- de l'autre : la grande industrie et assimilés, les PME-PMI, les professionnels (commerçants, artisans, professions libérales), les collectivités, les ménages.

La fonction commerciale est réorganisée en 1997 sur la base de trois directions de marché : grands industriels, entreprises, PME-résidents. Ce découpage peut paraître étrange, les P.M.E. et les grandes entreprises industrielles étant des entreprises, mais s'éclaire en partie à la lumière de la politique tarifaire.

En 1997, six grands groupes de tarifs existent : le tarif bleu pour le secteur résidentiel domestique (schématiquement les ménages), le tarif bleu professionnel, les tarifs jaune et vert A à destination des PME-PMI et du tertiaire, les tarifs verts B et C pour la grande industrie⁵⁹. Les gammes technico-commerciales, qui contribuent à structurer et à développer des relations

⁵⁷ Bien entendu, au sens de la philosophie politique classique, il est contestable d'employer le terme de politique, mais seulement en ce sens.

⁵⁸ C'est au sein de cette nomenclature qu'EDF retrace la chronique de son nombre de clients. Ce dernier indicateur n'est pas simple à interpréter s'il n'est pas pondéré spécifiquement pour chacun des trois secteurs. Par ailleurs, la définition d'un secteur n'est pas toujours stabilisée : en témoigne le transfert des services généraux d'immeubles du tertiaire au résidentiel en 1996.

⁵⁹ Depuis très longtemps, le calcul des tarifs et la modélisation sont au coeur de la formalisation de « l'économie » d'EDF. Les tarifs bleus devraient être rapprochés en 1998, de même qu'ont été « rééquilibrés » les prix d'hiver et ceux d'été.

de service, se sont encore diversifiées depuis la création de la « garantie de services » en 1994. Elles peuvent être ciblées sur un segment ou un sous-segment particulier ou chevaucher des segments ou des sous-segments (il en est ainsi entre autres de celles qui ont pour objet la qualité de l'alimentation, les suivis des consommations, les activités de conseil, la mise en place de dispositifs d'information et de formation relatives aux connaissances de process)⁶⁰.

Ce phénomène (dont le principe ne date pas d'aujourd'hui) n'est pas assimilable à l'émergence d'une coproduction générale et simultanée de services, à forces égales et toujours comparables, par le producteur et l'utilisateur. Ceci ne veut pas dire qu'il y ait, dans le rapport production/consommation, indépendance des termes, ou encore qu'il y ait toujours asymétrie univoque au profit de celui de la production⁶¹. Les segments ou sous-segments ne se valent pas. Les acheteurs qui les composent -qui peuvent d'ailleurs être plus ou moins représentés par des acteurs collectifs- ne se situent pas au même niveau dans la structuration économique : les types d'usage⁶² et les quantités consommées par utilisateur ou catégorie d'utilisateurs ne peuvent totalement se recouvrir et être immédiatement comparables ; les complémentarités et degrés de concurrence entre énergies n'ont ni la même importance ni les mêmes enjeux ; les horizons d'anticipation (quand cette dernière existe) de la consommation et de la production ne coïncident pas. Les capacités et les pouvoirs de négociation des différents agents économiques sont inégaux dans le rapport production/consommation.

De 1989 à 1997, la chute en francs constants des niveaux moyens par groupe de tarifs est de 10.4% pour les tarifs verts B et C, de 11.7% pour le tarif bleu, de 13.4% pour les tarifs jaune et vert A⁶³. Les prévisions font état de la poursuite de la baisse des tarifs. Cette baisse et l'usage de gammes technico-commerciales sont évidemment mis en avant pour souligner à la fois les efforts de productivité et de compétitivité prix et hors prix, et le caractère positif de leurs résultats⁶⁴. La baisse tarifaire et la recherche d'une meilleure maîtrise dans l'utilisation

⁶⁰ A simple titre d'illustration, les gammes suivantes s'adressent aux PME-PMI (et pour certaines d'entre elles aux grandes entreprises) : qualité et fiabilité de l'alimentation, concertation et information anticipée des effets des travaux sur réseau, délivrance des caractéristiques de leur lieu d'implantation aux entreprises nouvelles, suivi continu des consommations, élaboration des modes de paiement, programmes de formation relatifs aux process. Les fonctions d'accueil peuvent être spécialisées : il en va ainsi de l'accueil réservé aux professionnels, distinct de celui du « grand public ».

⁶¹ En l'espèce, le rapport production/consommation ne peut être étudié uniquement sous l'angle de la relation de service : en sus de la contrainte de valorisation monétaire, l'architecture interne du système technique tel que l'entend B. GILLE, dont la stabilisation pose question aujourd'hui, est également déterminante pour la production et la consommation d'énergie.

⁶² L'usage du bien électricité n'est pas économiquement indifférencié.

⁶³ Une distinction est faite entre tarifs et niveaux moyens des tarifs d'une part, prix et prix moyen d'autre part. Selon EDF, il n'est pas possible de calculer un prix moyen du kwh dans les secteurs industriel et tertiaire en raison d'une hétérogénéité trop forte. En ce qui concerne le secteur résidentiel, ce prix moyen est passé de 0,70F en 1992 à 0,64 F en 1997.

⁶⁴ De ce point de vue, chacun sait que la situation d'EDF est quelque peu originale puisque, si l'on raisonne dans l'acception classique de la concurrence, GDF pourrait être considéré, depuis la création d'EDF-GDF, comme un redoutable concurrent sur des segments importants de consommation -tels le chauffage, une partie de l'alimentation des appareils ménagers etc... Cette coexistence, qui n'a

de l'énergie sont aussi analysées comme une contribution à l'amélioration de la compétitivité d'ensemble, interne et externe, de l'économie française⁶⁵ par le biais d'enchaînements vertueux concomitants micro et macro-économiques. Les arguments sont simples et d'un bon sens apparent :

- la baisse entraîne une réduction des coûts de production dans les unités productives -au sens large. Dans les unités productives, ceci change favorablement les conditions de l'optimisation de leur univers économique et du paramétrage formation des prix-décisions de production-investissement-profit ;

- la baisse engendre aussi mécaniquement une disponibilité de revenu additionnel dans les ménages. Cette disponibilité de revenu supplémentaire autorise un accroissement de la consommation intérieure ou de l'épargne (et, par suite, de l'investissement eu égard aux représentations théoriques habituelles de la relation épargne-investissement), ou des deux au gré des arbitrages effectués.

Le problème, qui n'est pas nouveau, est de savoir quelles sont les conditions de validité de ces enchaînements⁶⁶. Par exemple, la baisse des prix unitaires d'une consommation intermédiaire dans la production ne conduit pas mécaniquement par elle-même, partout et toujours, à des avantages compétitifs ou à l'amélioration des différentiels de compétitivité. Même si l'on fait abstraction des rapports monétaires et de la difficile question des interdépendances dans la dynamique productive, ceci ne sera vrai à l'interne comme à l'externe que s'il n'y a pas en même temps déformation des structures de prix relatifs au niveau international pouvant compenser la baisse des prix unitaires en France, s'il n'existe pas le même mouvement ou un mouvement plus amplifié à la baisse ailleurs, si l'entreprise elle-même ne pratique pas la même stratégie au sein des processus d'internationalisation, si les quantités consommées n'augmentent pas dans des conditions et en proportion telles qu'elles conduisent à annihiler la baisse du prix unitaire dans les coûts etc...

La politique tarifaire d'EDF est relativement claire quant à la différenciation des segments de consommation : dans une échelle croissante des prix (hors TVA), en Europe occidentale, le

pas posé de problèmes majeurs jusqu'au début des années 90 même s'il y eut fréquemment des turbulences, n'est peut-être plus aussi simple aujourd'hui. Il n'est pas exclu que les processus d'internationalisation et les transformations actuelles engendrent des changements profonds quant aux statuts respectifs et aux rapports entre les deux entités. La transformation des formes d'existence et de structuration du capital, notamment, est à l'ordre du jour. J. HURBIN écrit : « *l'avenir de l'entreprise, dans sa forme actuelle, n'est pas si assuré qu'on continue à le dire* » ; « L'orientation professionnelle à EDF-GDF : une fonction en voie de légitimation », in « L'orientation face aux mutations du travail », Syros, Paris, 1997, pages 173-174.

⁶⁵ C'est devenu un leitmotiv interne de la communication publique d'EDF.

⁶⁶ Et, peut-être, du contenu des catégories elles-mêmes. Celle de compétitivité de l'économie française repose sur la mesure et l'analyse d'agrégats macro-économiques comptables faisant de la nation l'espace économique de référence de la relation monnaies-prix relatifs, du type d'insertion dans la division internationale du travail et de la production. Sans pouvoir discuter des conditions de sa pertinence, le raisonnement « toutes choses égales d'ailleurs » n'est pas ici recevable, sauf partiellement dans le cas où seuls les processus de production en France enregistrent la baisse du prix unitaire : leur compétitivité externe s'améliore, la compétitivité interne reste inchangée en dehors des effets de l'amélioration de la compétitivité externe.

tarif EDF est second en ce qui concerne la grande industrie (14 pays comparés), 5ème en ce qui concerne la petite et moyenne industrie (13 pays comparés), 8ème en ce qui concerne le parc résidentiel (15 pays comparés).

2.1.3.2. Le second pôle renforce l'implantation économique et politique du groupe par extension de son réseau et diversification de ses maillages. Ce renforcement s'opère d'une double manière en s'appuyant à la fois sur l'affirmation nationale de la citoyenneté de l'entreprise et sur le rôle croissant imputé à la dynamique territoriale et aux formes institutionnelles ou quasi-institutionnelles locales dans le développement économique, le mouvement de l'emploi, l'encadrement et le traitement de l'espace social du chômage et de certains aspects de la crise du salariat⁶⁷.

En premier lieu, EDF tente d'optimiser le rapport local (au sens large)/non-local dans le choix des entreprises sous-traitantes au sein de la tendance à la rationalisation productive. Par exemple, une association locale ad hoc a été créée, qui regroupe une grande partie des sous-traitants de premier rang travaillant pour la centrale nucléaire enquêtée⁶⁸ ; cette association est juridiquement autonome mais n'a pas d'existence réelle sans EDF (cf infra).

En second lieu, le groupe agit dans deux grandes directions : le productif et l'emploi, les conditions matérielles d'existence de fractions de population en difficulté, c'est-à-dire sur deux dimensions fondamentales de la crise du salariat. Dans la première dimension se situe ce qui a trait à l'emploi des jeunes (intra et hors EDF, et il est parfois difficile de séparer EDF et GDF) et aux problèmes d'insertion et de réinsertion dans l'emploi, les aides aux P.M.E. et à la conception de projets y compris à l'exportation (création d'emplois estimée à 2000), les aides au développement local (6000 emplois), l'ajustement à de nouvelles exigences sociales (par exemple, la mise en oeuvre de techniques permettant l'enfouissement de lignes à haute et très haute tension). Relèvent de la seconde la participation d'EDF-GDF aux « fonds pauvreté-précarité » (évaluée à 42 millions de francs en 1997) et le « service maintien énergie », la création d'une association contre l'exclusion au sein d'EDF-GDF⁶⁹, les actions de « resocialisation » et de « redynamisation » de jeunes en difficulté⁷⁰.

2.2 Panorama général des relations productives « externes » assurant la reproductibilité de l'appareil productif.

⁶⁷ La dimension du local est, à l'instar de ce que l'on peut observer au niveau des politiques de l'emploi et de la formation, très présente dans les initiatives des groupes, qu'ils soient publics, privés ou mixtes. Relevons cet apparent paradoxe : le surdimensionnement du « local » est corrélatif de l'accélération des procès d'internationalisation et de la place de plus en plus déterminante de l'international dans la structuration du rapport économique.

⁶⁸ L'APIM (Association des Partenaires Industriels de Moselle) regroupe environ 80 entreprises.

⁶⁹ La Fondation Agir pour l'emploi, dont le principe est une contribution monétaire volontaire des salariés abondée à 100% par les entreprises.

⁷⁰ Les deux dimensions peuvent s'interpénétrer. Ainsi, le rapport d'activité de 1997 fait état d'une prévision de création de 500 emplois-jeunes ayant « pour mission d'accélérer l'instruction des dossiers des clients qui sollicitent des aides auprès des fonds Pauvreté-Précarité ».

Nous ferons deux remarques préalables.

La première est que l'emploi intérimaire directement commandé en prestation de service par EDF est, au vu des bilans sociaux et des estimations de nos interlocuteurs dans les unités enquêtées, quantitativement très faible ; il en va de même des contrats à durée déterminée et de l'emploi intermittent. En 1997, le poids cumulé de ces types d'emploi et des emplois liés à la politique publique (contrat de qualification, contrat emploi-solidarité etc...) reste faible à l'échelle de l'entreprise⁷¹. Ces formes d'emploi et la question de ce que recouvre le contrat de travail à durée indéterminée pour une partie des salariés sont en revanche au coeur des relations productives avec les entreprises externes⁷².» Par commodité, nous nommerons ces relations rapports productifs externes.

La seconde est que, en terme de quantité d'emploi, ces rapports sont dominés par la maintenance, au sens large, des centrales nucléaires (le coût de la maintenance est évalué à 60% des frais d'exploitation du parc nucléaire). Près de 20 000 personnes appartenant à des entreprises extérieures y concourent en 1997, soit le double des salariés EDF affectés à la même activité et le quart de « l'emploi externe » tel que défini par EDF. La prise en compte de la quantité d'heures travaillées en relativise cependant le poids. Sur la base d'une activité mensuelle temps plein normée à 169 heures, la charge moyenne de travail par travailleur extérieur est légèrement supérieure à 4 mois (18 semaines sur la base de 39 heures hebdomadaires) ; ou encore, en prenant comme critères normatifs de l'exercice du travail 5 semaines de congés payés annuels et 39 heures hebdomadaires, le volume de maintenance externe représente un peu plus de 7600 emplois équivalent temps plein sur l'année. Le processus d'externalisation n'est pas sans effet sur les rapports sociaux à EDF. Ainsi, dans le site nucléaire étudié, après avoir d'abord affirmé qu'« *entre la main-d'oeuvre interne et les prestataires, ça se passe bien* », un interlocuteur fait cette remarque : « *notre collège d'exécution diminue, donc il y a un certain nombre de personnes qui revendiquent toujours la généralisation en interne des travaux d'exécution, plus de travaux d'exécution* ». J. BARREAU et J.Y. MENARD analysent cet effet de la manière suivante : « *la sous-traitance est ainsi vécue, par ceux qui défendent le service public, à la fois comme une perte de la capacité technique de l'entreprise et comme un affaiblissement de son monopole* »⁷³

2.2.1. Quatre segments -hors relations avec des cabinets de conseil et de consultants- peuvent être identifiés en terme de contenus génériques d'activité au sein des rapports productifs externes. Ces segments, pris deux à deux, ne sont pas totalement étanches. Les

⁷¹ Nous sommes loin de la situation actuelle de La Poste : les emplois non statutaires représentent près d'un emploi sur 6. Nous n'avons pas affaire aux mêmes moyens de rationalisation productive et de déconstruction des rapports salariaux dominants, même si, au bout du compte, les enjeux ne sont pas différents.

⁷² Les responsables de la production nucléaire d'électricité -secteur mis en permanence en question quant à l'usage de formes d'emploi dites atypiques dans des entreprises, et pas seulement pour les problèmes de radiation- ne cessent de rappeler dans leurs interventions publiques le taux élevé de contrats à durée indéterminée dans la maintenance assurée par des entreprises extérieures ; plus de 82% en 1997 (source : bilan du parc nucléaire en 1997, conférence de presse du 18 mars 1998).

⁷³ J. BARREAU, J.Y. MENARD, op cité, page 214. Selon les auteurs, la conjugaison de cet effet, de la perte d'emploi, des transformation organisationnelles a comme résultat que tout le monde s'accorderait à dire que « *le fossé se creuse entre la base et le sommet* ».

deux premiers sont situés de plain-pied dans une division du travail marquée par une frontière peu floue entre activités sous-traitées ou commandées et travail effectué par l'entreprise. Les activités les plus importantes de conception sont assurées à l'interne et peu externalisées.

Le premier s'inscrit dans le processus devenu courant d'extériorisation d'activités périphériques ou indirectes -au regard des activités jugées centrales et déterminantes dans la réalisation et la reproduction des procès de production. Figurent ici l'essentiel des travaux d'entretien des bâtiments, le nettoyage « courant », etc..., mais aussi un certain nombre de prestations techniques et administratives. Les relations peuvent être de durée variable, mais le court-moyen terme (3-5 ans) semble dominer. Si EDF peut encore aller au-delà dans l'extériorisation de ce type d'activités, les responsables interrogés s'accordent pour dire que, sauf bouleversement majeur de structure, le processus est relativement stabilisé. L'on a affaire à de classiques relations entre donneur d'ordre et sous-traitants sans exigences singulières, le coût et le recentrage sur le ou les métiers de l'entreprise en étant les principaux déterminants. Pour la plupart, les qualifications mises en oeuvre sont éloignées de celles qui sont à l'usage dans le noyau dur des procès de travail, mais ce n'est pas toujours vrai (cas le plus banal : EDF, comme toute entreprise, peut faire appel à des électriciens non EDF). L'offre de formation professionnelle continue qui, jusqu'au début des années 90, était d'abord conçue et produite à l'interne, est en voie d'extériorisation partielle pour rationaliser fonctionnellement l'activité et les processus de formation (EDF possède, avec son appareil interne « *l'un des plus grands services de formation et le plus gros cabinet de consultants de France* », déclare un chargé de mission ressources humaines).

Le second segment concerne les rapports noués dans le cadre de la construction et du renouvellement des équipements directement ou indirectement productifs. Les grandes activités de production sont toutes concernées. L'hétérogénéité est forte, puisque le segment va de la construction d'infrastructures aux complexes mécaniques du nucléaire en passant par la flotte de véhicules, les branchements, le tirage de lignes aériennes, la réalisation de tranchées. L'ampleur et la durée sont inégales selon la nature et les caractéristiques de l'investissement. Les relations de structure et de long terme existent de fait dans ce segment (Alsthom -aujourd'hui Alstom-, Renault, Framatome à titre d'illustration). Lorsque c'est le cas, le coût est certes toujours un élément essentiel dans la relation. Mais les spécifications et les contraintes technico-fonctionnelles et d'usage productif (qualité incluse), la place de l'équipement dans l'appareil productif de l'entreprise sont déterminants. La construction de la relation et de sa reproduction est une activité en soi, comportant -pour employer une expression consacrée- un aspect stratégique. La relation se fait souvent de puissance économique-productive à puissance économique-productive, et c'est dans cette relation de puissance à puissance que prennent sens les formes différentielles de coopération nécessaire.

Le troisième segment est constitué d'activités logées au sein même des procès de travail, **hors travail de maintenance**⁷⁴. Il n'est prédominant ni dans les rapports productifs externes, ni plus généralement dans les procès de travail, mais nous faisons l'hypothèse qu'il n'en est qu'aux balbutiements et qu'il est en voie de construction et est appelé à avoir une importance croissante. Un cas exemplaire est la sous-traitance de la manipulation du combustible (et des déchets) dans une centrale thermique à flamme. Une partie des tâches liées à l'usage de l'informatique pourrait également être confiée à d'autres entreprises. Le coût salarial, les coûts directs et indirects de gestion, la rationalisation de la division des activités et du travail sont les trois arguments et critères fondamentaux.

Le quatrième segment est composé d'activités de maintenance productive. Schématiquement, deux formes peuvent être distinguées, leur coexistence étant possible. L'une est prise dans le mouvement d'extériorisation d'activités et se construit donc cumulativement dans le temps ; la logique n'est pas très différente de celle qui est à l'oeuvre dans le premier segment (il en est ainsi des travaux de chaudronnerie par exemple dans une centrale thermique à flamme). Des potentialités d'extériorisation non négligeables existent encore. La poursuite de la réduction des équipes de maintenance sur site est envisagée⁷⁵. L'autre forme est plus originale et est avant tout caractéristique des centrales nucléaires récentes : la conception même du procès de travail intègre et planifie les activités de sous-traitance, qu'elles soient ou non permanentes. Cette intégration ne veut pas dire que leur organisation et leur structure soient figées et qu'il n'y ait pas d'évolution en pratique.

Au niveau de la production thermique (à flamme et nucléaire) d'électricité, ces quatre segments peuvent être croisés avec trois types de temporalité dans les interventions extérieures : la présence permanente (ainsi, dans le cadre du fonctionnement courant du site nucléaire étudié, il y a en continu environ 200 travailleurs extérieurs à EDF, soit 18% de la quantité « d'emploi EDF »), la présence à intervalles programmés liée aux arrêts de tranche (de 600 à 1000 personnes sur le site nucléaire, soit de 54% et 90% de l'emploi statutaire), enfin celle qui est liée aux aléas et aux fluctuations de la conduite de l'activité. La structure formelle de cet ensemble de temporalités est tendanciellement transposable à l'ensemble des activités d'EDF.

⁷⁴ Nous n'ignorons pas qu'il est difficile, dans nombre de procès de travail, de penser la maintenance comme séparée ou autonome, surtout lorsque la question de la reproductibilité ou celle de « l'optimisation » des aléas productifs est au coeur de leur effectuation, ce qui est le cas des centrales de production d'énergie. Cependant, même si nous avons affaire à des process, il est possible de décomposer le procès de travail.

⁷⁵ Dans la centrale thermique à flamme enquêtée (en faisant abstraction du fait qu'elle est en principe condamnée à la fermeture), le second et le troisième segment représentent environ 30% des activités quotidiennes, c'est-à-dire hors révision programmée de tranche. En ce qui concerne l'unité DGES, une série d'activités ont été citées comme pouvant être extériorisées, au moins partiellement (une partie des activités de garage et de dépannage-entretien ; l'informatisation peut modifier complètement les opérations de relevés, etc...).

Les principes et les pratiques de construction et de gestion des relations productives avec l'extérieur sont à peu près stabilisés. S'il est souvent affirmé que la mise en concurrence entre interne et prestataires externes est la règle, il faut préciser ce que recouvre cette mise en concurrence⁷⁶. C'est surtout sur la base de calculs de coût et d'économie de main-d'oeuvre que s'effectue la comparaison. Mais nous n'avons pas observé, dans les unités enquêtées, de mise en concurrence fondée sur la comparaison de projets futurs. Pour l'essentiel, les objectifs sont de conserver la maîtrise d'ouvrage, de contrôler la maîtrise d'oeuvre et d'évaluer l'exécution (il existe des chargés d'affaires pour le contrôle de la maîtrise d'oeuvre et l'évaluation de l'exécution). Le niveau de décision et de gestion dépend de seuils financiers. En deçà de 2 ou parfois 3 millions de francs (selon qu'il y a uniquement les travaux ou les travaux et fournitures), les sous-unités concernées peuvent garder la maîtrise des relations avec, à l'intérieur de chacune d'entre elles, une hiérarchie interne fixée également en fonction du montant des dépenses (par ordre croissant de dépenses, technicien ou contremaître, chef de service, directeur de sous-unité). Les très gros projets relèvent de la direction générale et/ou des grandes directions spécifiques (par exemple la direction du parc nucléaire). Les spécifications dans la maîtrise d'ouvrage sont produites au sein d'EDF et résultent en général d'une coopération entre fonction technicienne et fonction achat. La dimension économique et spatiale des entreprises sous-traitantes et co-traitantes peut être locale, nationale et -beaucoup plus rarement- internationale. Le choix des entreprises locales est de la compétence de l'unité ou de la sous-unité, sauf si la nature de l'activité est jugée cruciale ou délicate. Le choix des entreprises nationales (et internationales) est soumis à des procédures plus hiérarchiques ; une structure nationale spécialisée gère les agréments.

Les inflexions significatives dans l'organisation et la structure des relations productives externes datent du début des années 90 (à partir de 1991-1992) et sont surtout le résultat de l'analyse et du traitement de problèmes qu'a connus l'exploitation du parc nucléaire et de leur impact dans la société (aussi bien en terme de sûreté en maintenance que d'usage des travailleurs « extérieurs » dont les intérimaires : problèmes que l'un de nos interlocuteurs a désigné de manière assourdie par « *des non-qualités* »). Antérieurement se développait au sein du parc nucléaire une tendance à la gestion de court terme de la sous-traitance privilégiant de fait la flexibilité (« *comment on fonctionnait avant ? On fonctionnait comme une entreprise classique, on passait commande quand on avait besoin, quand on avait un surcroît d'activité* » dit un chargé de mission ressources humaines). Ces inflexions commencent seulement à se diffuser dans l'ensemble d'EDF. Le nucléaire est donc, semble-t-il, le plus avancé en la matière alors que, rappelons-le, son inertie est jugée grande dans le domaine des nouveaux critères d'organisation (contractualisation interne, endogénéisation de la gestion client-fournisseur etc...). La charte dite de sécurité (sûreté-maintenance dans le nucléaire), puis de qualité et les « contrats de partenariat » ou de « progrès » dont il va être question se mettaient seulement en place dans la centrale thermique à flamme enquêtée. Le responsable de cette dernière, qui doit tenir compte de la déperdition planifiée de l'emploi -186 emplois au moment de l'enquête, 120 prévus à horizon 2005- y voit un nouveau moyen à la fois de minimisation des coûts, de resserrement et de rationalisation des rapports de sous-traitance fondés sur la construction d'un noyau dur d'une quinzaine d'entreprises engagées sur 3 ans,

⁷⁶ J. BARREAU et J.Y. MENARD soulignent l'importance de cette mise en concurrence dans la croissance de la sous-traitance d'activités.

noyau reconductible ou non selon les résultats de l'évaluation des activités des entreprises retenues.

Les tendances concrètes qui suivent sont tirées des grandes lignes d'évolution du fonctionnement du nucléaire. En 1997, dans le parc nucléaire, 50% des intervenants sous-traitants ne travaillent que sur un seul site, 12% sur quatre sites et plus ; dans ce dernier cas, les opérations effectuées sont classées hautement qualifiées et/ou hautement spécialisées. L'encadré 4 fournit la répartition de la sous-traitance dans la centrale nucléaire enquêtée par grands domaines d'activité (nomenclature interne à l'entreprise) et par ordre décroissant de l'importance des volumes financiers.

ENCADRÉ 4 : LES SIX PREMIERS DOMAINES D'ACTIVITÉ DE SOUS-TRAITANCE DANS UNE CENTRALE NUCLÉAIRE PAR ORDRE DÉCROISSANT DES VOLUMES FINANCIERS AFFECTÉS EN 1996

1. Nettoyage, décontamination, assistance SRP
2. Chaudronnerie, tuyauterie, soudage
3. Constructeurs
4. Electricité, téléphonie
5. Mécanique, robinetterie
6. Peinture, menuiserie, plomberie, serrurerie

L'objectif est de réordonner les rapports à l'externe, d'en modifier les formes de contrôle, de garder et renforcer la maîtrise économique des interventions, de lutter contre les représentations collectives pensant finalement les conditions réelles de certaines interventions extérieures comme une forme de « surexploitation » moderne : bref, il s'agit d'infléchir le contenu et la régulation de ces rapports. L'idée est alors que l'optimisation de la maintenance, les gains de sûreté et l'accroissement de qualité passent aussi par la qualification individuelle et collective des travailleurs extérieurs et donc par des seuils quantitatifs et qualitatifs (si l'on peut dire) maximaux de turn-over et d'usage de l'intérim dans les entreprises intervenantes. Pour simplifier, l'on peut dire que deux grands axes d'action ont été définis : la stabilisation relative des rapports aux entreprises dans le temps pour une série d'activités, la mise en cohérence de référentiels concernant les exigences imposées aux entreprises et à leurs

travailleurs, tant au niveau des spécificités locales qu'à celui des interventions multi-sites⁷⁷. La matérialisation s'est faite en deux grandes étapes et par une transformation et un surcroît dans les formalisations des rapports et des procédures. Dans un premier temps, des formations obligatoires à la spécificité de l'intervention sur site nucléaire ont d'abord été imposées aux intervenants extérieurs : elles sont d'une semaine, peuvent être dispensées sur des chantiers-écoles et sont assurées par des organismes agréés (les entreprises participant au choix ou ayant la maîtrise du choix). La première formation est financée totalement ou partiellement par EDF. Un recyclage doit avoir lieu tous les 3 ans pour pouvoir continuer à travailler sur le site nucléaire, le coût de la formation n'étant plus du tout pris en charge par EDF. Dans un second temps, ont été construits des « contrats de partenariat » avec les entreprises (complétés par des contrats de progrès en 1997 signés avec des organisations professionnelles) et institués individuellement des « carnets d'accès » pour les travailleurs n'appartenant pas à EDF, la seconde procédure n'étant pas totalement réductible à la première. Dans le contrat de partenariat, de durée moyenne de 3 ans (durée analysée comme de long terme par un interlocuteur !), entrent en jeu les obligations de formation et des critères concernant le turn-over et l'intérim, en sus des problèmes techniques et de coût⁷⁸. Cette durée, constituant un horizon économique brisant l'infrastructure, doit réduire l'incertitude pour les entreprises externes, leur permettre de prévoir leur charge de travail et le poids de cette charge dans l'ensemble de leur activité, faciliter la stabilisation de la main-d'oeuvre et la gestion du mouvement des qualifications. En général, les entreprises locales sont auditées par le site, les entreprises nationales le sont par la structure nationale dont nous avons fait mention, pour validation aux normes de l'assurance-qualité. La conformité des qualifications et habilitations demandées est en principe vérifiée. Sans que nous puissions dire s'il s'agit d'une pratique généralisée, l'éventuelle signature d'un contrat de partenariat est précédée d'une période plus ou moins longue d'essai ou de test, y compris par l'observation systématique de chantiers. Un temps spécifique est consacré au suivi et à l'évaluation des prestations. De cette dernière dépend -à conditions économico-productives inchangées, puisque leurs modifications peuvent changer les données- le renouvellement ou non du contrat de partenariat. Il n'y a pas, actuellement, de clauses d'insertion, même souples, dans les contrats de partenariat (*« On pourrait, en anticipant, prendre du personnel à insérer, les former justement puisque vous avez vu qu'un certain nombre de domaines avaient des exigences techniques et autres, et les mettre à disposition d'entreprises qui ont besoin de personnel complémentaire à certaines périodes, ça, ça peut s'envisager. On n'en est pas là encore pour l'instant »* dit un chargé de mission en ressources humaines). Un carnet d'accès norme nationalement les conditions requises de chaque travailleur opérant sur les sites nucléaires, indépendamment de tout contrat

⁷⁷ Par exemple, l'assistance déchargement-rechargement est assurée par des entreprises spécialisées qui ne sont pas « locales » et qui se déplacent sur plusieurs sites nucléaires. Nous sommes bien en « plein interne » des rapports de travail.

⁷⁸ Le problème de l'intérim est plus large. Les entreprises ne peuvent faire appel qu'à des sociétés d'intérim certifiées par le Comité français de certification et de suivi du personnel travaillant sous rayonnement ionisant. Tout dépend bien entendu de la pratique. La dose de radioactivité annuelle limite en France est actuellement de 50 milli-Sieverts (mSv). L'application de la directive européenne changera les références : 100 mSv sur cinq années. On voit toute l'ambiguïté du contenu de cette directive. Le contenu des exigences et les degrés de sensibilité d'EDF au contenu des activités externes sur site ou pour le site sont inégaux : *« il faut quand même adapter les exigences à l'importance du problème »* dira un interlocuteur.

de partenariat, et comprend une série de renseignements (certification des stages obligatoires, suivi dosimétrique etc...) ; sa détention est obligatoire. Ces dispositions illustrent à leur manière, dans le champ spécifique des modes de gestion des rapports salariaux dans la sous-traitance, l'importance d'une sorte de dialectique asymétrique entre la nécessité de prendre en compte l'irruption et l'affirmation progressive de questions qui deviennent publiques, et la capacité de gestion, de réponse et de maîtrise (toujours provisoire, mais efficace) du groupe⁷⁹. La qualité -catégorie qui synthétise ici finalement performances économiques et productives (critères de sécurité inclus)- aurait significativement gagné en efficience en raison de l'existence de ces dispositifs. Dans un autre registre, les instances de direction -mais pas seulement elles- espèrent que les termes et les conditions du débat récurrent sur les formes d'usage de la sous-traitance en seront positivement modifiés.

En même temps, l'espace de la sous-traitance est réorganisé. Si la contractualisation est toujours bilatérale, l'organisation n'est plus réductible à des relations bilatérales. Une association d'entreprises « *prestataires nucléaire* » a été créée sous l'impulsion d'EDF, regroupant environ 80 entreprises travaillant soit en permanence, soit ponctuellement avec la centrale nucléaire, qui peuvent ainsi mettre un certain nombre de moyens en commun. L'Association des Partenaires Industriels de Moselle est dotée d'un comité, d'un président, et d'un ingénieur sécurité permanent dont le poste est cofinancé par EDF. Le contenu de la charte liant les prestataires, notamment, est défini et négocié avec cette association, à charge pour elle de la diffuser et de la faire appliquer.

Les termes partenariat et qualité sont au centre du langage et transversaux aux relations productives externes, quelles que soient l'ampleur, la durée et la nature de ces dernières. La

⁷⁹ Une multitude « d'acteurs » participent de cette dialectique. Il serait bien long de les énumérer. Il va de soi qu'ils n'ont pas tous le même poids ni les mêmes capacités institutionnelles d'intervention et ce n'est pas le lieu d'en tenter l'analyse. EDF a souvent été perçu comme un appareil d'état dans l'état, une puissance de lobbying centralisée, tentaculaire et ramifiée, un groupe peu transparent, manipulateur et censeur au niveau de l'information, porteur de pratiques sécuritaires justifiées ou légitimées par la contrainte technique et la nécessité politique -autant d'éléments dérivant des choix politico-stratégiques effectués après la seconde guerre mondiale, du type de formation des élites économiques et productives et de leur relation-inclusion dans les formes d'exercice du pouvoir d'état et plus largement économique, des effets de la prépondérance du nucléaire etc... Tout ceci est bien connu, mais mériterait d'être repensé. Deux remarques nous semblent nécessaires : 1) ce n'est pas l'apanage d'EDF ; 2) c'est bien la nature de l'activité nucléaire, l'accroissement des connaissances afférentes et leurs controverses internes, la non « maîtrise totale » des effets de long terme, l'indétermination des solutions viables en matière de retraitement des déchets et de « gestion » de la fin des centrales, l'existence des drames provoqués soit par l'usage militaire ou étatique soit par les accidents plus ou moins graves de centrales dans le monde entre autres qui, se heurtant à l'émergence de contestations de fond (peu homogènes, mais touchant en pratique à ce que la philosophie a souvent catégorisé comme des conceptions du monde), ont fait d'EDF en quelque sorte un cas à part et le catalyseur fondamental d'un changement de texture dans la teneur des débats relatifs au progrès technique et à la science comme force productive. Le groupe EDF doit aujourd'hui, sur ce point, se sentir moins seul eu égard aux enjeux massifs, qui n'apparaissent publiquement que depuis peu, de la recherche en biologie et en génétique et de ses applications « industrielles » d'une part, de « l'informatisation de la société » d'autre part. Les mêmes processus sont à l'oeuvre.

notion de partenariat exprime d'abord des relations d'affaires dans le champ productif, dont les caractéristiques dépendent non seulement des spécifications des contraintes techniques ou sociales mais aussi des positions et des poids relatifs des contractants : *« on favorise de plus en plus ce qu'on appelle le partenariat ... bon...c'est un mot un peu cagoulé. Le partenariat c'est un donneur d'ordre ..., il ne faut pas se leurrer. Il y a quand même deux niveaux dans le partenariat. Mais bon, c'est le mot qui est employé »*, dit un chargé de mission des ressources humaines⁸⁰. La notion de qualité désigne deux choses différentes. D'un côté, elle apparaît comme objectif et critère d'évaluation de chaque type d'activité et de service, à côté d'autres objectifs et critères d'évaluation. D'un autre côté, c'est une catégorie globale intégratrice qui subsume, en terme gestionnaire, l'ensemble de l'économique et du productif (nous y incluons « l'organisationnel »).

Au total, les linéaments du modèle de gestion des rapports aux entreprises externes construit peu à peu dans le nucléaire -qui imbrique délimitation hiérarchisée des espaces de compétences, contractualisation bilatérale, construction d'intermédiaires organisationnels collectifs regroupant une partie des unités économiques externes-, sont, comme ceux de la structure des relations de sous-traitance et de co-traitance, adaptables à l'ensemble des activités. Tout dépendra cependant des contenus et des effets futurs du processus d'internationalisation, en particulier de l'intégration européenne. Enfin, si l'on conçoit les formes concrètes du rapport salarial comme des combinaisons spécifiques engendrant des ordres de cohérence entre rapports de travail et rapports d'emploi (les premiers étant déterminants et les seconds dominants dans l'usage et la reproduction de la force de travail), ce rapide panorama incite à penser que, dans le productif même, de nouveaux ordres de cohérence sont plus qu'en gestation. Une unité nouvelle des rapports de travail se construit : le collectif de travail et les modes de reproduction des procès de travail se définissent aussi par une intégration de l'« externe » dans l'« interne ». Intégration qui remodèle les contours économiques de la division du travail, elle-même instrumentée par une recomposition des rapports d'emploi et par la coexistence de rapports d'emploi nettement différenciés au sein du collectif de travail ; recomposition et coexistence qu'engendre nécessairement la reconfiguration des rapports productifs externes.

⁸⁰ Les points de suspension symbolisent dans cet extrait des hésitations et des silences brefs.

SECTION 2 : POLITIQUE ET STRATEGIES D'EMPLOI.

1. LES GRANDES LIGNES DE L'ORGANISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Les rapports de travail et les rapports d'emploi sont un enjeu fondamental dans les réorganisations successives et les orientations stratégiques⁸¹. La décentralisation des instances et des formes de gestion interne à ces rapports est réelle. Chaque centre, chaque unité a son plan stratégique incluant des perspectives et des objectifs en terme de gestion de la main-d'oeuvre et de l'emploi. La décentralisation n'est pas synonyme d'autonomie absolue. La Direction du personnel et des relations sociales (DPRS) est le maître d'oeuvre. C'est elle qui fixe les grandes orientations et le cadre d'action en matière d'emploi, salaires, formation, classification, promotion et qui impulse les travaux de réflexion aux niveaux décentralisés. Les « *règles du jeu* », expression utilisée unanimement dans les entretiens, sont « *précises, carrées* » et sont « *mises en musique* » (un chargé de mission ressources humaines) dans les centres et les unités. C'est dans cette « mise en musique » que se situe l'espace de l'autonomie et que se différencient les règles d'application. Les règles sont codifiées dans un manuel pratique (deux tomes) jouant le rôle d'une sorte de code du travail interne. Les processus « bottom up » -fréquemment analysés comme le fondement de l'organisation moderne par opposition aux processus « top-down », apanage des organisations d'un passé révolu- ne sont donc que relatifs. Aux échelles des « régions EDF », sont construits des schémas directeurs régionaux de l'emploi.

L'ensemble du champ de gestion est en pratique idéologiquement structuré, si ce n'est unifié, par les attributs classiques attachés à la notion contemporaine de gestion des ressources humaines⁸². Attributs qui opposent **discursivement** et terme à terme (la logique argumentative est fondamentalement binaire) une rationalisation passée à une rationalisation future, un modèle obsolète à un modèle d'avenir ou encore ce qui aurait existé et serait un obstacle et un handicap à ce qui doit exister et profiter à la « communauté entreprise » :

- passage d'une logique dite de qualification à une logique compétence,

⁸¹ Nous n'analyserons pas ce que l'économie et la sociologie du travail étudient sous le chapitre des relations entre acteurs des relations professionnelles. Les luttes sur ce terrain sont intenses depuis plusieurs années à EDF. Le syndicat majoritaire (la CGT) n'a signé aucun accord entre 1992 et 1998. Dans le nouveau type de négociation collective que la direction d'EDF a cherché à construire (via la Direction du personnel et des relations sociales et les fonctions DRH des centres et des unités), l'idée est, tactiquement et au moins conjoncturellement, de faire en sorte que chaque organisation syndicale pèse du même poids. Le fait que nous n'analysions pas ces relations ne veut pas dire que n'existe pas en implicite ou en arrière-plan une certaine mobilisation des connaissances produites-d'ailleurs non homogènes.

⁸² Il est difficile de dire qu'il y a un effet spécifique d'entreprise sur ce point. La question est entièrement transversale au rapport social.

-desserrement des rigidités liées à la biunivocité supposée classification des postes-division parcellisée du travail et des opérations (*« les gens s'accrochent aujourd'hui à un découpage entre spécialités parce que c'est le seul qui est protecteur en matière d'emploi et d'effectifs »*, dit un interlocuteur),

- détection des potentiels et construction de projets personnels autorisant « l'évolution » et la mobilité horizontale pour infléchir les chaînes de mobilité verticale par métiers assises sur la combinaison diplôme-ancienneté-formation continue,

- accent mis sur la nécessité d'une certaine polyvalence rompant avec la spécialisation à outrance et définitive dans un champ technicoprofessionnel,

- développement de l'initiative et de l'autonomie pour dépasser les limites du travail prescrit et optimiser les nouvelles données productives,

- réduction de la gestion standard au profit d'une logique de personnalisation, incorporation des impératifs économiques de l'entreprise dans la mise en oeuvre des savoirs professionnels et techniques⁸³,

- mise en exergue par création d'un « nouvel espace culturel » de l'opposition -sommaire- entre souci du client et développement de la relation de service d'une part et la mentalité de producteur d'autre part (c'est une affaire de culture)

- réduction formelle des lignes hiérarchiques et mise à disposition des logiques fonctionnelles au service des logiques opérationnelles, etc...

En même temps, le champ de gestion ressources humaines -dont le maître-mot est valorisation- est pris dans une série de contradictions majeures induites par les stratégies productives et économiques (cf supra). La culture client et de relation de service est à mettre en oeuvre par des centres et des unités qui fonctionnent avant tout comme des centres de coût, les gains de productivité sont eux-mêmes d'abord pensés comme le produit d'économies productives (lors d'une discussion avec l'un de nos interlocuteurs sur la compensation interne-externe en terme d'emploi lors de processus d'externalisation d'activités, ce dernier parle de *« productivité sèche »* pour signifier la possibilité de perte nette d'emplois). la structure de la division du travail et des activités et ses effets sur la composition moyens de production/main-d'oeuvre résistent à toute homogénéisation de **l'ensemble** des pratiques de gestion (par exemple, le coût salarial représente entre 20 et 25% du chiffre d'affaires dans la production thermique lorraine, près de 75% dans EDF-GDF services : *« faut-il un management unique quand on a des enjeux différents au niveau du personnel ? »*, s'interrogera un responsable ressources ; *« l'objectif d'homogénéiser était débile. Il ne faut pas confondre avec la cohérence. Il faut traiter en cohérence sur des principes communs. Il faut valoriser ce qui*

⁸³ Ce qui n'est pas réductible à la dimension gestionnaire de la qualification mise en avant par P. ZARIFIAN au début des années 80, ni à l'intégration communicationnelle comme ferment nouveau de la productivité (se libérant des contraintes opératives de vitesse et de la mesure physique « classique » des temps). P. ZARIFIAN : «La dimension gestionnaire de la qualification ouvrière : portée et contradictions», in «Changements techniques et qualification : vers une nouvelle productivité ? », Recherches économiques et sociales n°8, La Documentation française, Paris, 1983 ; « La nouvelle productivité », L'Harmattan, Paris, 1990.

ressemble et ce qui différencie », dira un autre). Les restructurations internes, l'internationalisation, l'externalisation et la diversification pèsent ou pèseront de tout leur poids. La conciliation entre le long processus de perte nette d'emplois et le renouvellement de la main-d'oeuvre par embauches de jeunes (le choix de cette tranche d'âge n'est pas uniquement dicté par des considérations « citoyennes » ou « civiques », mais aussi par la volonté de créer une nouvelle main-d'oeuvre dotée d'une meilleure capacité d'adaptation aux orientations) n'est pas simple. En terme d'emploi, et jusqu'en 1998 en tout cas, ceci va se traduire, si l'on peut résumer ainsi, dans une triple nécessité ou une triple injonction : réduire, redéployer, embaucher. C'est donc la question de la mobilité, dans toutes ses dimensions, qui devient le pivot de la gestion des ressources humaines.

La transformation des pratiques de gestion des ressources humaines commence au début des années 80 avec la mise en place progressive de la gestion prévisionnelle des emplois qui débouche sur une prospective des métiers⁸⁴. Dans la continuité, un nouveau palier est franchi fin des années 80 avec la gestion anticipée des emplois et des compétences (la GAEC) et la production d'un répertoire national des métiers et familles professionnelles puis, début des années 90, avec la création d'un Institut du management. La fin des années 90 est marquée, toujours dans la continuité, par le développement - à des rythmes très inégaux- de « M3E » (méthode d'entreprise d'évaluation des emplois ⁸⁵, qui devrait donner ses résultats complets sur l'ensemble de l'entreprise en août 1999 selon un interlocuteur), l'extension des bilans de compétence et de la pratique des entretiens individuels (mais en ce qui concerne cette dernière, il y a, comme dans de nombreuses entreprises, un hiatus entre les catégories d'encadrement et celle d'exécution : ainsi, dans l'espace d'action du GREE-Est, en 1997, les entretiens individuels ont touché 100% des cadres, 90% de la maîtrise, 30% des salariés de l'exécution pour laquelle ce sont plutôt des objectifs de groupe qui sont privilégiés). Enfin sont apparus en 1991, dans la foulée de la GAEC, les conseillers d'orientation professionnelle. Leur mission n'est pas, en principe, celle d'un conseiller-emploi mais de « *permettre au salarié de devenir acteur de son parcours professionnel* » et de fournir « *une meilleure préparation aux évolutions* »⁸⁶. Leur statut et leurs fonctions sont très loin d'être stabilisés, et toutes les unités d'EDF n'en disposent pas, loin de là, en 1997 ; au point qu'il était impossible de donner une évaluation approximative acceptable de leur nombre⁸⁷. La généralisation de leur présence dans les unités est par exemple un des objectifs du GREE-Lorraine.

⁸⁴ Les procédures sont communes à EDF et GDF.

⁸⁵ J. BARREAU et J.Y. MENARD (op.cité) analysent à juste titre cette méthode comme la transposition adaptée de la méthode Hay à critères classants. Les difficultés majeures sont d'une part de concilier une formalisation transversale et les spécificités générées par les différences considérables entre contenus d'activités, d'autre part de faire accepter l'idée que sa mise en oeuvre est de même importance partout (« *le travail sur les classifications touche surtout EDF-GDF Services* », dit ainsi un interlocuteur ; « *l'évolution est difficile dans l'entreprise, surtout dans le nucléaire* », affirme un autre.

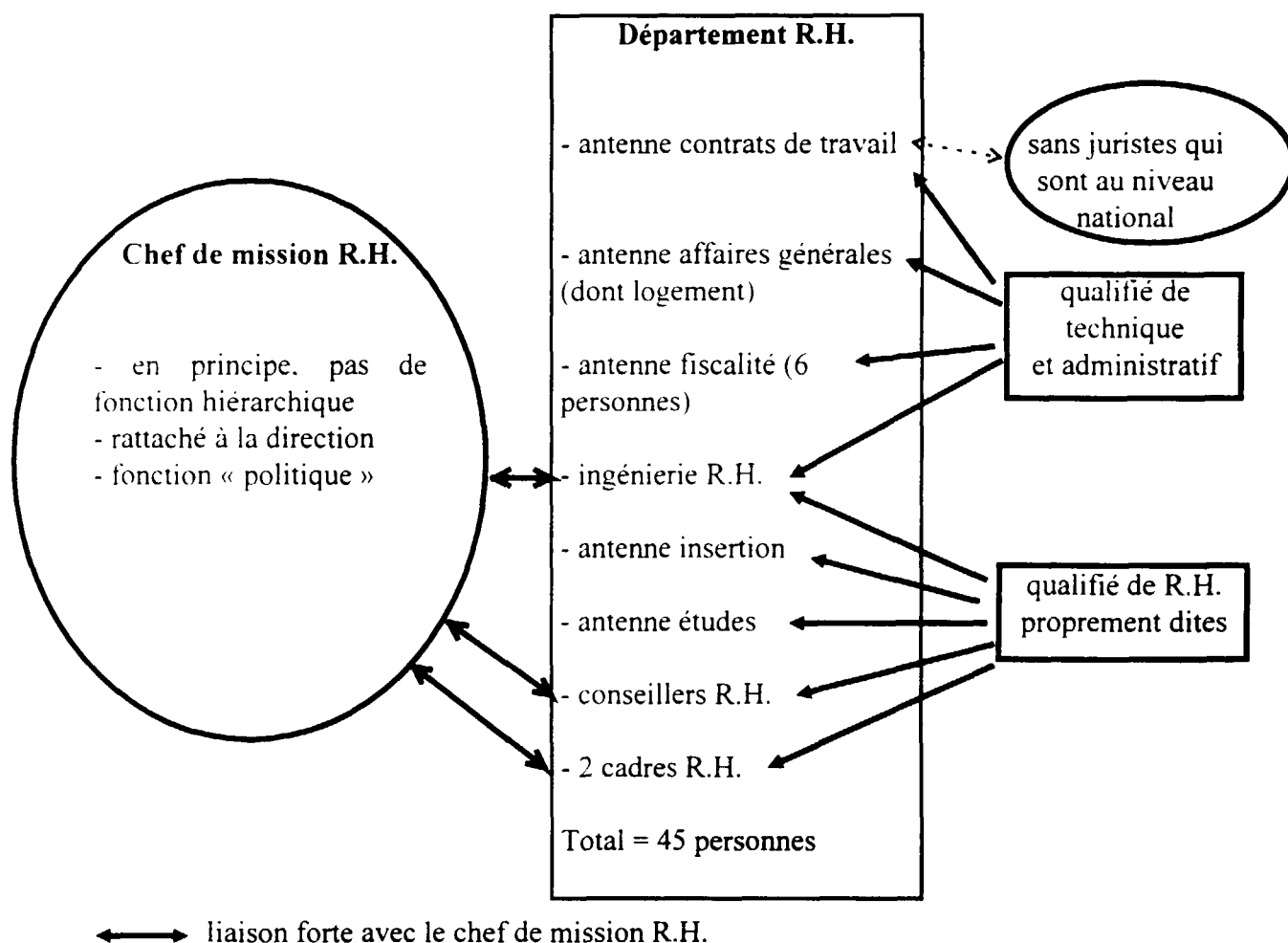
⁸⁶ J. HURBIN, « L'orientation professionnelle à EDF-GDF ... », op cité, page 174.

⁸⁷ Ibidem : « *Les conseillers d'orientation professionnelle représentent-ils 200 ou 400 personnes ? On ne sait pas.* » (page 177) ; « *cette mission, mise en tension avec celle du conseiller-emploi, a du mal à se faire reconnaître* » (page 176) ; « *il arrive aussi que, lorsqu'un conseiller est nommé, il ne sait pas lui-même ce qu'est l'orientation professionnelle* » (page 178) ; « *la rémunération de ces conseillers varie du simple au quadruple* » (page 176) ; « *aujourd'hui encore, certaines [unités*

Depuis 1993 -s'il faut donner une date d'inflexion- deux grandes formes d'instrumentation globale et transversale sont à l'oeuvre ; elles sont de nature différente, la première autorisant la seconde.

La première est de type organisationnel. La gestion des ressources humaines est dédoublée entre le fonctionnel (les missions RH qui sont très politiques tout en n'étant dotés officiellement d'aucun pouvoir hiérarchique) et l'opérationnel (ce que l'on peut appeler les départements ou les services RH), l'opérationnel étant lui-même scindé en une partie « technique et administratif » et une partie « ressources humaines proprement dites ». Sur le territoire de compétence du GREE, 197 personnes sont classées comme appartenant à la gestion ressources humaines en 1997, dont 93 dans le domaine « technique et administratif ». Le schéma ci-après illustre cette organisation dans le centre nucléaire enquêté.

Composition de la « fonction ressources humaines » dans le CNPE enquêté



d'EDF] ignorent complètement l'orientation professionnelle, et n'ont mis en place aucun conseiller » (page 178).

Cette dualité se retrouve au niveau de l'existence des réseaux transversaux, qui suppléent progressivement les réseaux par filière (il existait par exemple un réseau RH du nucléaire, en voie de disparition). Il y a en effet deux réseaux RH ; l'un regroupe les « experts RH », l'autre les responsables hiérarchiques. L'ensemble de la fonction peut bénéficier du travail d'une unité d'appui et de soutien⁸⁸.

La seconde forme est l'usage de grands accords qui, apparemment centrés sur un problème essentiel, touchent de proche en proche l'ensemble des dimensions de l'organisation productive et des relations professionnelles. Ces accords, d'abord nationaux, sont ajustables localement dans des modalités juridiques qui peuvent être différentes (avenants, accords pleinement locaux juridiquement). Il en est ainsi de l'Accord de 1993 pour le développement de l'emploi (accord national avec avenants locaux, renouvelable au bout de 3 ans⁸⁹) et de celui de 1997 sur l'aménagement du temps de travail et l'emploi (accord national et accords locaux juridiquement distincts, qui ont été bloqués juridiquement). Il peut paraître surprenant de voir dans les accords une forme d'instrumentation. Si nous les qualifions de cette manière, c'est que, si l'application et la matérialisation des accords sont essentielles, ces derniers sont aussi un moyen pour impulser réflexions et transformation de gestion et produisent des effets importants même si les résultats peuvent s'écarter significativement des objectifs affichés. Ainsi, en terme de résultats, les effets de l'accord de 1993 sont analysés comme mitigés par plusieurs interlocuteurs : relativement bons pour le volet insertion et recrutement des jeunes, semi-échec pour les volets réduction et aménagement du temps de travail et approfondissement de la gestion anticipée des emplois et des compétences. La réduction du nombre de 19 à 9 positions dans la structure globale des classifications et des emplois afin de réduire l'échelle hiérarchique (chaque nouvelle position pouvant inclure un éventail via un avenant) ne semble pas partout la référence⁹⁰. Ainsi encore, une unité enquêtée n'a pas évalué les effets produits. Mais tous reconnaissent que les pratiques d'application sont un levier puissant pour interpellier les modes de fonctionnement courants et sont en quelque sorte le levain de la transformation de l'organisation productive.

⁸⁸ Cette unité est située à Clermont-Ferrand.

⁸⁹ Voir en annexe le résumé des contenus des accords. L'accord de 1997 prévoyait le passage progressif à 32 heures payées 35 sur la base du volontariat et l'embauche de 11 000 (hypothèse basse) à 15 000 jeunes (hypothèse haute) sur 3 ans (dont les ¾ sur la base de 32 heures hebdomadaires). Par ailleurs, l'un des objectifs était d'accélérer le processus de réduction des heures supplémentaires, surtout dans la production thermique à flamme et dans le nucléaire (cf infra). Le volontariat ne doit pas tromper ; c'est toute l'organisation productive qui est bousculée si le passage se fait en trois ans ; tous nos interlocuteurs en étaient conscients. Par ailleurs, Un nouvel accord, signé cette fois par la CGT, a été très récemment conclu dans le cadre de la loi sur les 35 heures. Un peu plus de 90 accords locaux avaient été signés au moment de l'enquête ; un peu moins de 2 000 jeunes ont été recrutés en 1997.

⁹⁰ Ceci est apparu clairement lors de la description de la gestion du recrutement et de la mobilité dans une unité : jusqu'au niveau 15, la compétence est locale, en ce qui concerne les niveaux 16 et 17, cela dépend des fonctions, pour les niveaux 18 et 19, le national est incontournable. La hiérarchie des positions est croissante de 1 à 19.

2. LES BASCULEMENTS EN COURS ET LEURS TENSIONS. UN USAGE MODÉRÉ DES MESURES DIRECTES DE LA POLITIQUE D'EMPLOI.

2.1. Les basculements en cours

Comme toujours, toute transformation productive a pour condition nécessaire interne de réalisation un basculement dans les arrangements de tout ou partie des formes concrètes des rapports salariaux. Nous allons essayer de montrer qu'un tel processus est bien en cours en décrivant ses lignes essentielles, d'en apprécier la portée et d'en proposer une lecture au regard des questions de la recherche. Ce basculement, à vocation transversale, est de force et d'importance inégales selon les activités, les unités et les centres -à l'instar des formes d'instrumentation gestionnaire. Il touche aux contenus et à l'architecture des qualifications et à l'organisation de l'emploi, sous la double contrainte non desserrable des orientations générales -ayant ou non directement la main-d'oeuvre et l'emploi comme points d'application⁹¹- et du maintien, voire du renforcement, de l'excellence technique et des cohérences productives. Il ne

va évidemment pas de soi.

2.1.1. Le basculement peut, ou doit, être compatible avec la poursuite de certaines tendances lourdes caractérisant la main-d'oeuvre et son usage. C'est par exemple le cas en ce qui concerne la structure des niveaux de formation et, en grande partie, le niveau des recrutements (hors embauche de jeunes non qualifiés dont la formation est prise en charge par l'entreprise avec comme objectif minimal l'obtention d'un CAP ou d'un BEP⁹² ; nous reviendrons sur l'usage de formations en alternance et autres mesures de la politique publique).

La structure des niveaux de formation, en 1997, est nettement plus élevée à EDF que celle qui a été observée dans la population au travail en France lors du recensement de 1990. La comparaison est certes fragile en raison des sept années d'écart entre les deux dates d'observation. Mais les différences sont telles que l'on peut intuitivement faire l'hypothèse

⁹¹ Directement : la nécessité du redéploiement de la main-d'oeuvre touchée par la restructuration du thermique à flamme, la politique de recrutement des jeunes par exemple. Indirectement : développer la relation de service, le commercial, la communication, réduire la prégnance du « technique » industriel, moderniser les réseaux territoriaux, poursuivre les interventions sur les tissus économiques locaux, accélérer l'internationalisation.

⁹² L'accord de 1993 prévoyait que 25 % des embauches sur 3 ans dans la catégorie exécution (dont le volume et le poids relatif ont, rappelons-le, chuté) seraient des embauches de jeunes sans diplôme (chapitre 1, paragraphe 2 des principales dispositions). La part des embauches exécution représentait 46,8% du total des recrutements en 1994, 51,5 % en 1995, 51,1 % en 1996, 46,1 % en 1997. L'application du quota des 25 % donnerait 205 embauches de jeunes sans diplôme en 1994, 226 en 1995, 335 en 1996, 229 en 1997.

que le mouvement continu d'élévation des niveaux de formation dans la société n'a pu les combler, d'autant que la structure s'est également déplacée vers le haut à EDF⁹³.

La formation initiale des salariés EDF en 1997 et de la population au travail en France en 1990

EDF 1997		population au travail en France 1990	
Sans diplôme+BEPC	13%	Sans diplôme+CEP+BEPC	41,9%
CAP+BEP	44%	CAP+BEP	28%
Baccalauréat	21%	Baccalauréat+BP	13,7%
Bac+2, Bac+3	10%	Bac+2	8,3%
Bac+4 et plus	12%	Bac+3 et plus	8,1%
Total	100%	Total	100%

Sources : rapport d'activité EDF 1997 ; M. CHALEIX, N. CASOU : « Population active au lieu de travail », INSEE Résultats Démographie et société, n°507-508, Décembre 1996, page 28.

Le niveau minimal de recrutement est élevé. A titre d'illustration, les derniers recrutements dits directs effectués en 1997 dans la centrale thermique sont de niveau bac+2 (affectation à la conduite de process), le moins diplômé des 9 recrutés dans la centrale nucléaire la même année est titulaire d'un baccalauréat. Globalement, le niveau baccalauréat est de plus en plus une norme de référence minimale, tant à EGS que dans les unités Energie.

⁹³ L'enquête emploi, qui n'a pas le même champ d'investigation, estime à 16,9% le pourcentage d'actifs sans diplôme ; ensemble, les sans diplôme et les détenteurs d'un CEP ou d'un BEPC forment 35,2% des actifs (S. DUMARTIN : « Formation emploi. Quelle adéquation ? », Economie et statistique, n°303, 1997). Les sans diplôme et les titulaires du BEPC représentent 13% des effectifs d'EDF ; si l'on ajoute les titulaires de CAP et de BEP, l'ensemble représente 57% de l'effectif.

2.1.2. Mais ce basculement, pour exister, peut aussi passer par la nécessité de détruire ou à tout le moins de réduire des états de fait « institués » ou par celle de modifier, d'inverser ou de faire vaciller d'autres tendances.

a) Destruction ou réduction : il s'agit notamment de briser les effets hors nucléaire du compromis social interne au nucléaire, compromis jugé encore dominant mais aujourd'hui inadapté et producteur à la fois d'alignements et de disparités entre activités en terme de formation des salaires perçus (niveaux et hiérarchies). Ainsi, « *Le thermique était avant dans le giron du nucléaire, d'où des avantages pour la main-d'oeuvre* ». Trois problèmes sont évoqués. Le premier est le rôle joué par le volume d'heures supplémentaires, véritable catalyseur du basculement. Dans la centrale nucléaire, les heures supplémentaires enregistrées représentaient globalement 6% du temps de travail global en 1997, l'objectif étant de ramener leur poids relatif à moins de 4% en trois ans. Là où il y a heures supplémentaires, ce sont la haute maîtrise, les cadres, le personnel de conduite qui sont les plus concernés. L'accroissement de revenu dû aux heures supplémentaires peut, cas extrême, atteindre 60% du salaire courant « normal » (30% étant moins rare), « *ce que ne compenserait pas une hausse des niveaux de qualification* », dit un interlocuteur. La réduction du temps de travail des cadres est à l'ordre du jour. Par ordre croissant, l'importance quantitative et qualitative des heures supplémentaires par activité est la suivante : EGS, hydraulique, transport, thermique classique, nucléaire. Le second facteur est le jeu sur les « stocks » de congé (« *les soldes de congés sont monstrueux* »)⁹⁴ ; l'objectif est de résorber complètement ces stocks. Le troisième facteur est relatif à la source des économies de coût puisque, mécaniquement si l'on suit plusieurs de nos interlocuteurs, ce que l'on peut appeler « le réflexe gestionnaire » conduirait d'abord à agir en fonction de la répartition budgétaire en grandes masses (surtout masse salariale/hors masse salariale), ce qui fait que les économies sont plutôt cherchées côté emploi et main-d'oeuvre à la DGES, plutôt côté fonctionnement dans le nucléaire par exemple (le poids relatif de la masse salariale étant trois fois supérieur à la DGES)⁹⁵.

⁹⁴ Questions situées au coeur de l'accord de 1997 : « *Les heures effectuées au-delà de leur horaire habituel sont considérées comme des heures supplémentaires. La hiérarchie veillera à ce que le recours aux heures supplémentaires soit exceptionnel* » (extrait du paragraphe 3.3.5. de l'accord). « *L'ambition globale est d'atteindre, d'ici trois ans, une réduction d'au moins 1/3 des heures supplémentaires réalisées dans l'année (...) Les heures supplémentaires ne peuvent être effectuées que sur demande de la hiérarchie. Elles ne peuvent s'inscrire dans une organisation habituelle et répétitive du travail. Le présent accord (...) constitue une réponse alternative à la réalisation d'heures supplémentaires* » (extrait du paragraphe 3.4.1. de l'accord). « *Les signataires affirment leur ferme volonté de s'engager dans un processus tendant à une réduction réelle du temps de travail des cadres, qui sont des acteurs essentiels de l'évolution des pratiques des entreprises en matière de temps et d'organisation du travail* » (extrait du paragraphe 3.4.3. de l'accord). « *Par ailleurs, les cadres accumulent dans bien des cas des stocks importants de congés annuels. Un programme devra être défini entre les cadres concernés et leur hiérarchie pour résorber, selon une période à déterminer, les stocks de congés annuels non pris* » (extrait du paragraphe 3.5.4 de l'accord). La question de la réduction du temps de travail est d'autant moins simple que pour une fraction importante des salariés -à la production, ce qui est le plus connu, mais pas seulement- la norme de référence est 35 heures dites payées 38, fruit de longues années de négociations internes successives. Nous n'avons pas d'éléments fiables pour décrire le réel en la matière, ni au niveau national, ni au niveau de la Lorraine.

⁹⁵ La configuration des rapports salariaux dans l'énergie nucléaire a aussi été déterminée

b) Modification, inversion et vacillation : sont en cause ici tout particulièrement les formes de la mobilité, l'architecture des qualifications et des métiers, les pratiques de formation professionnelle continue.

- Concernant la mobilité, les problèmes sont de plusieurs ordres. Les taux de rotation de la main-d'oeuvre ne sont pas élevés : 3,6% en 1995 (solde négatif), 4,4% en 1996 (solde positif), 3,8% en 1997 (solde négatif)⁹⁶. La mobilité externe volontaire, hors cessation d'activité, est rare ; ainsi, il n'y a eu aucune démission entre 1995 et 1997 (inclus) dans le champ territorial de compétence couvert par le GREE. L'expérimentation -marginale- de formes d'essaimage ne s'est pas révélée probante⁹⁷. La pyramide des âges est entrée depuis

politiquement par les conditions de la mise en oeuvre et de développement du nucléaire. Rappelons que la CGT a été officiellement, par ses instances dirigeantes tous niveaux hiérarchiques confondus, un grand plaideur pour l'énergie nucléaire et que ceci a pesé, au sein de la division du rapport salarial, sur les conditions d'emploi, de qualification, de salaire etc..... Mais il ne semble pas qu'il y ait eu véritablement des effets directs d'entraînement et de diffusion dans le reste de la structure productive, au contraire de qui a été maintes et maintes fois souligné -pour un temps- en ce qui concerne les grandes négociations collectives au sein de l'industrie automobile, de l'industrie sidérurgique etc... . Les données changent évidemment dès lors que la part de l'énergie nucléaire dans l'approvisionnement en électricité ne peut plus que très difficilement s'accroître, que les priorités politiques changent, que la préoccupation majeure des instances dirigeantes d'EDF devient la position au sein de l'internationalisation financière et productive du capital, que l'argumentation sur le nucléaire n'est plus offensive mais défensive, que le renouvellement du parc et la maîtrise de la fin de vie des centrales deviennent des questions majeures, que la diversification est à l'ordre du jour etc... Conjuguées aux pressions sur l'emploi et à la déstabilisation du rapport salarial dominant, ces raisons font que ce qui a été longtemps une arme pour le management jusqu'au milieu des années 80 - et des avantages relatifs différentiels au sein de la division du salariat- est pour lui aujourd'hui un obstacle et relève encore une fois d'un passé révolu. Ces nouvelles données expliquent au moins en partie le « renversement d'alliances » (si nous pouvons parler ainsi, car cette expression est à la lettre inexacte et caricaturale), stratégiquement décidé par la direction d'EDF, qui a consisté à faire de la CFDT l'interlocuteur ou le partenaire privilégié -schématiquement sur la base de la nécessaire construction de la modernité voire de la post-modernité, du changement de sens du travail, de la nécessité de nouvelles coopérations et du passage de la qualification à la compétence, de l'importance de la « personne » (projet et responsabilité), de la « ressource humaine » et du « client-usager », de la résolution civique des problèmes sociaux, de la juste adaptation aux contraintes économiques et concurrentielles à venir. La CFDT a été très active et très offensive sur ce terrain discursif. Tout ceci a indiscutablement mis la CGT en porte-à-faux. Cette nouvelle alliance a peut-être sous-estimé l'intériorisation par une grande partie des salariés de la gravité de la crise du rapport salarial et la force de la conviction qu'une sortie par le haut passait par des actions assises sur les relations professionnelles existantes et leur extension. Si bien que, nous l'avons déjà signalé, la CGT est demeurée majoritaire aux élections professionnelles et qu'elle a probablement incarné une autre modernité : l'exemplarité de la garantie de l'emploi, des droits acquis et de nouveaux à conquérir, les revendications du maintien et du développement de l'emploi EDF et des lignes de carrière, de la maîtrise partagée de la mobilité etc... comme moyen de dépasser la tendance à l'éclatement des rapports salariaux et à la mise en place de nouvelles formes de flexibilité. Ce qui fait que cette nouvelle alliance est elle-même en question aujourd'hui.

⁹⁶ Le taux de rotation calculé est le plus simple : entrées + sorties de l'année n / 2 x Effectif à la fin de l'année n.

⁹⁷ Sur l'ensemble de la Lorraine, il y a eu trois cas qui se sont soldés par des échecs. Le principe est simple. EDF aide financièrement la réalisation du projet du salarié, à condition que la nature du projet

plusieurs années dans un lent processus de vieillissement (l'âge moyen sur l'ensemble des unités en Lorraine est entre 38 et 39 ans). L'objectif est d'enrayer ce processus, non par principe (la dérive est lente) mais parce que le renouvellement de la main-d'oeuvre est considéré comme favorisant la matérialisation des inflexions en terme de professionnalité et l'instauration de nouvelles relations professionnelles. Deux moyens essentiels sont envisagés : concentrer les recrutements sur une population jeune dans le cadre du « plan 15 000 jeunes » à réaliser en trois ans (11 000 minimum, ce qui, en moyenne, demande en Lorraine 50 embauches par unité à compter de septembre 1997), créer la possibilité de départs en retraite à partir de 53 ans pour les salariés ayant 37,5 annuités de cotisation (après avoir précédemment incité à la conclusion d'accords locaux sur l'emploi à mi-temps rémunéré à 70% pour les salariés âgés de 55 ans et plus)⁹⁸. Les flux de mobilité géographique interne et plus généralement interétablissements sont unanimement jugés en régression et insuffisants, malgré les efforts d'accompagnement et d'incitation (l'un des obstacles majeurs étant, semble-t-il, le fait du travail des conjoints)⁹⁹. La mobilité interne des cadres supérieurs et plus largement des fonctionnels est la plus élevée. Celle des cadres intermédiaires peut parfois être très faible, au point que dans une unité enquêtée, « *les chefs de service sont peu mobiles. Paradoxalement, les ouvriers seraient plutôt plus mobiles* », selon le responsable. Les spécificités d'activité l'emportent encore : ainsi, la mobilité et la gestion de la mobilité « *diffèrent radicalement dans le transport, le thermique, l'hydraulique* » (un responsable ressources d'une unité Energie). Toutes les mobilités professionnelles ne sont pas possibles. Certaines sont professionnellement et techniquement très difficiles, voire impossibles, dans un contexte de production ; ainsi, si la mobilité allant de la conduite vers la maintenance dans la centrale nucléaire a bien existé et existe encore, l'inverse n'est pas vrai¹⁰⁰. La contrainte de la reconversion des salariés du thermique à flamme pèse doublement (particulièrement en Lorraine) : d'un côté sur les déterminants de la gestion de la mobilité en raison de son caractère prioritaire, d'un autre côté sur les pratiques de recrutement des centres ou unités amenés à intégrer les salariés en reconversion (la centrale nucléaire par exemple en avait recruté 17 au moment de l'enquête et avait pour objectif d'en accueillir 35 autres à moyen terme ; paradoxalement, eu égard à la sophistication des instruments de gestion, de calcul et de prévision utilisés à EDF, le point de vue dominant dans les entretiens est de mettre l'accent sur l'insuffisance de la planification de cette reconversion : « *si on avait prévu avant, cela aurait été plus facile de gérer les conversions* »). Enfin, la déconnexion relative de la circulation interne de la main-d'oeuvre et des chaînes de mobilité ascensionnelle et le décroisement voulu plus grand entre domaines d'activité (un parcours professionnel avec carrière commencé et fini dans un même domaine ne devrait plus être l'une des figures

n'empiète pas sur les domaines d'activité d'EDF. En cas d'échec, la personne peut réintégrer EDF, à charge pour elle de rembourser l'aide. C'est ce qu'il s'est passé dans les trois cas. L'un des cadres rencontrés estime qu'il n'y a pas assez de souplesse et qu'une possibilité mi-temps EDF, mi-temps hors EDF produirait plus d'effet ; le « statut » l'interdisant, sa « rigidité » est mise en cause.

⁹⁸ Chapitre 2, paragraphe 3 des principales dispositions de l'accord de novembre 1993.

⁹⁹ Ce problème est distinct de celui de la vitesse de rotation, qui peut être grande pour la tenue de certaines fonctions de cadre supérieur. Elle a même pu être analysée parfois comme trop importante car ne permettant pas une action efficiente maximale.

¹⁰⁰ Il faut 18 mois pour former un ingénieur diplômé à la fonction d'ingénieur-sécurité, quatre années pour former un ingénieur diplômé à celle de chef d'exploitation. Le même sens de mobilité est à l'oeuvre dans la centrale thermique à flamme.

typiques de la mobilité), clés de construction de nouveaux processus de mobilité, ne se mettent que difficilement en place ; la promotion sociale et professionnelle demeure un pivot essentiel dans les déterminants de la mobilité (qui peut même être renforcé, si l'on en croit plusieurs cadres, dans l'esprit des jeunes diplômés recrutés) et la recherche d'équilibres entre promotion sociale et recrutements directs dans et entre les espaces professionnels et catégoriels (surtout maîtrise, techniciens, cadres) en tenant compte du mouvement continu d'élévation des niveaux de formation est un souci permanent de gestion.

L'espace de mobilité est donc hétérogène, contradictoire, structuré par des logiques et des pratiques multiples. L'accroissement de la mobilité externe et la transformation des règles de mobilité interne ne peuvent avoir de réalité ad hoc. Le vecteur imaginé pour les favoriser -le champ d'action étant surtout la mobilité interne- est de créer ou de développer des « marchés internes de l'emploi » capables de superposer et de croiser les différents niveaux d'organisation de l'entreprise. La tâche est compliquée, et l'institution de ces marchés internes suppose la capacité à harmoniser les procédures (y compris d'arbitrage), à produire une cohérence temporelle, à trouver les équilibres entre les niveaux d'organisation. En tant que nouvelle forme de gestion, elle peut contribuer au renouvellement des caractéristiques du marché interne du travail, entendu au(x) sens que lui avaient donné(s) les théories de la segmentation et de la stratification des marchés du travail. La dynamique était encore embryonnaire lors de la réalisation de la recherche, les bases matérielles étant cependant déjà là¹⁰¹.

- Les tendances actuelles au sein de l'architecture des métiers et des qualifications sont claires et uniformes dans l'ensemble du groupe. Nous nous appuyons sur les données recueillies, donc limitées aux établissements enquêtés et à l'espace géographique couvert par le GREE. Dans les grandes familles de métiers utilisées par EDF, une seule est en croissance quantitative nette et devrait continuer à croître : la famille commercial et approvisionnements qui s'est accrue en 1997 dans cet espace de 62 personnes (et emplois), touchant tous les niveaux hiérarchiques (42 emplois d'exécution sur les 62). Sont d'abord concernés des emplois de gestionnaire clientèle et liés à l'accueil-négociation, puis des négociateurs d'affaires et chargés d'affaires¹⁰², enfin des techniciens d'intervention. La généralisation d'emplois de conseiller d'orientation professionnelle est, nous l'avons dit, envisagée ; nous ne sommes pas en mesure de chiffrer cette généralisation ni de donner un aperçu de son contenu (un par centre ou par unité, ou encore compétence pluri-sites ou pluri-unités, recrutement ou mobilité interne etc...). Les diminutions d'emploi touchent plusieurs familles de métiers : courant électricité fort, conception et réalisation des ensembles industriels, la famille dite des moyens internes (essentiellement du tertiaire classique - emplois en logistique, agents

¹⁰¹ Par exemple, les prévisions en terme d'emploi, de formation, de qualification à 3 ans, annuellement rectifiées, l'existence des entretiens individuels ou collectifs, le double réseau ressources humaines participent de ces bases matérielles. Il existe par ailleurs des observatoires sociaux. Curieusement, alors qu'ils sont explicitement mentionnés dans l'accord de novembre 1993, un responsable confiait que, dans son établissement, une partie non négligeable du personnel ne connaissait pas l'existence de l'observatoire mis en place.

¹⁰² Des chargés d'affaires peuvent avoir comme tâche la gestion des relations de sous-traitance. Nous l'avons vu sur le cas de la centrale nucléaire.

administratifs, opérateurs de production de documents et secrétariat etc...¹⁰³). Elles touchent aussi toute une série d'emplois liés au recentrage sur le « métier » de l'unité, ou du site, ou du centre, pouvant aller, pour reprendre une expression qui nous fut livrée, jusqu'à « *la disparition de métiers hors métier* ». Indépendamment des emplois du nettoyage, des espaces verts et d'entretien des bâtiments dont l'externalisation est depuis longtemps engagée, ce peut être par exemple des emplois liés à de petites interventions mécaniques ou d'usinage dans le centre nucléaire, des emplois de chaudronniers et de mécaniciens dans la centrale thermique à flamme. En même temps, il y a tentative de faire pénétrer transversalement la dimension « commercial-clientèle » et la dimension « impératifs de management » dans l'ensemble de la structure de qualification. Si les objectifs peuvent être généraux, la concrétisation par le contenu et l'importance sont évidemment inégaux. Certains emplois se transforment profondément par adjonction-fusion de ces dimensions avec les contenus antérieurs de qualification : sont concernés les métiers participant de la production et de la gestion des relations de service, pour lesquels les processus de professionnalisation se transforment. Dans les métiers et les activités productives dont le cœur quotidien n'est pas directement la relation aux usagers et aux segments de clientèle, c'est avant tout l'encadrement qui est la cible, les opérateurs et techniciens devant incorporer ces dimensions plutôt en vue d'une modification de leurs représentations (en clair, changer ou infléchir la « mentalité du producteur » en faisant prendre conscience du rôle décisif de l'aval, mais « *Les primes au management sur le technique ne sont pas toujours nettes sur la centrale* », dit le responsable de la centrale thermique à flamme).

Ces tendances ont trois sources. La première réside dans les orientations stratégiques du groupe et dans sa traduction interne : la volonté d'introduire des relations client-fournisseur à tous les niveaux (cf supra). La seconde est la réorganisation interne de certaines activités (comptabilité, paie, facturation etc...) et la généralisation de l'électronisation des activités tertiaires classiques. La troisième est la poursuite de l'externalisation d'activités, dès lors qu'elle est maîtrisable par les différentes instances concernées, et l'effort de mise en commun ou de mutualisation de moyens spécifiques. Il y peu de risque à affirmer que cette tendance s'affermira encore dans les prochaines années sans problème majeur, à condition toutefois de ne pas altérer « l'excellence technique » et ses bases d'existence.

- les pratiques de formation professionnelle continue sont en question sur au moins deux points : 1) le financement, 2) la conception, le contenu de la formation et l'appareil d'offre.

Le taux de participation financière à EDF est de longue date élevé et très nettement supérieur au taux de l'ensemble des entreprises assujetties à la contribution obligatoire minimale de 1,5% de la masse salariale (3,3 % en 1995 sur l'ensemble des entreprises ; un peu moins de 5% pour les entreprises de 2000 salariés et plus¹⁰⁴). En 1997, il est de 13 % (il était de 8,7% en 1987, de 9,3 % en 1990). Les disparités existent ; le taux est inférieur à 8% à

¹⁰³ Il existe une « mission tertiaire » indépendante à l'échelle du groupe. Les deux centrales enquêtées, qui perdent également des emplois tertiaires (en comptabilité par exemple) sont cependant moins touchées qu'en moyenne.

¹⁰⁴ Source : E; BENTABET, C. ZYGMUNT : « La formation professionnelle continue financée par les entreprises », Documents Céreq, Série Observatoire, septembre 1997.

l'unité ELCA (en diminution sensible). Le montant et le pourcentage des dépenses peuvent aussi dépendre des phases productives dans lesquelles sont engagés les sites ou les unités ; ainsi, la phase dans laquelle est entrée la centrale nucléaire n'est plus une phase de développement proprement dite, laquelle a tiré vers le haut les dépenses de formation, mais plutôt une phase de stabilité permettant un meilleur usage des qualifications individuelles et collectives et l'activation de processus de transmission et de transférabilité. Ce qui fait dire au chargé de mission ressources humaines qu'en matière de formation, « *on n'est plus dans un problème de budget* »¹⁰⁵. Problème qui peut cependant réapparaître lors de la gestion de la fin de vie de la centrale et/ou de son renouvellement. En tout état de cause, les taux très élevés du passé jouent aujourd'hui le rôle de taux plafond et la politique de formation est soumise au resserrement de la contrainte budgétaire ; en même temps, le souhait est que l'évaluation en terme de retour d'investissement devienne dominante. Mais l'on sait à quel point les formalisations et les calculs économiques en la matière sont délicats et incertains, nécessitent des simplifications parfois limites et sont l'objet de débats récurrents, que ce soit au niveau microéconomique ou au niveau macroéconomique.

Les changements dans la conception, les contenus et les conditions d'accès sont partiels, en cours, objets de positions contradictoires, mais significatifs. Certaines pratiques ne sont pas atteintes, qui sont fondamentales. Elles peuvent dériver de contraintes techniques extrêmement fortes : ainsi, les grands cursus de formation dans le champ de la sûreté sont intangibles dans leurs modalités de production et de réalisation et ne font pas l'objet d'une construction autonome de la part des centrales nucléaires qui doivent travailler avec les autorités de sûreté. Elles peuvent aussi être constitutives des fondements de la gestion de la main-d'œuvre : par exemple, ce que l'un de nos interlocuteurs a appelé « *la formation initiale* », c'est-à-dire non pas la formation liée au diplôme et au parcours scolaire mais la première formation après embauche (une primo-formation continue en quelque sorte, qui est de nature d'abord technique), est cruciale dans les sites de production, mais pas seulement¹⁰⁶. La caractérisation des changements nécessaires est loin d'être propre à EDF. Elle est en tendance conforme au langage commun dominant la sphère de la gestion des ressources humaines et elle affirme la triple nécessité d'optimiser le rapport entre formation, stratégie et compétitivité, d'anticiper et d'intégrer l'évolution de l'architecture des métiers et des

¹⁰⁵ Il n'y a pas, au vu des entretiens, de tensions singulières ou majeures pour l'instant sur le financement de la formation continue, pas plus que sur les procédures (orientation trisannuelle par unité avec enquête annuelle, acceptation des plans - « *les plans sont presque toujours acceptés* » selon un interlocuteur, négociation avec les instances nationales).

¹⁰⁶ Dans la centrale thermique à flamme, comme dans la centrale nucléaire, tout nouvel agent reçoit une « formation initiale » systématique sous la forme classique du stage de formation (la formule stage, nous allons le voir, étant précisément mise en cause). Il peut aussi s'agir de formations internalisées dans d'autres activités productives : « *aujourd'hui, quelqu'un qui a un bac pro, qui arrive de l'Education nationale arrivera avec un niveau général tout-à-fait satisfaisant pour être intégré à nos équipes, tout en étant sur les 6 premiers mois en adaptation professionnelle à l'activité, au métier parce que ce n'est pas parce qu'on a un bac pro équipement et services électriques qu'on apprend à solutionner un support ou travailler en hauteur, ça c'est une technique propre à l'entreprise qu'on acquiert à l'entreprise* » (mission ressources humaines DGES). La durée moyenne d'un stage de formation dans la centrale nucléaire oscille selon les années entre deux ou trois semaines ; les formations ne donnent pas systématiquement lieu à certification (sauf celles qui sont liées à la sûreté) mais sont évaluées, au moins au titre de leurs objectifs.

qualifications, et tout à la fois de s'adapter aux nouvelles formes organisationnelles et de contribuer à leur instauration. Et, là encore, tout se joue du point de vue managérial dans l'affirmation (cohérente) de l'opposition terme à terme (non sans contradiction logique sur nombre de points, mais la cohérence logique n'est pas au principe de la pratique) d'un modèle ancien et d'un modèle nouveau. Le modèle ancien est conçu a posteriori et supposé concentrer analytiquement les pratiques du passé. Le modèle moderne est conçu a priori et supposé contenir les tendances du futur, le présent en étant aussi l'enjeu. Dans le passé, le compromis dichotomique gestion de l'économico-productif/gestion des rapports salariaux dont nous avons fait état aurait conduit à ce que, tendanciellement, les pratiques de formation professionnelle continue conjuguent la sommation cahotique de besoins individuels (plus ou moins bien arbitrée dans les plans de formation et encadrée par les orientations nationales, et faisant la part belle aux spécificités et aux rapports de force différentiels selon les unités, les centres, les services, les catégories professionnelles) et l'automatisme de cycles de formation complémentaires dans le temps et fortement coûteux en temps de travail, en salaires et en déplacements. Ceci pour une efficacité très difficilement mesurable mais qui est estimée toute relative. Ces caractéristiques sont directement référées aux faits que le lien formation-promotion est fort, que le stage est la forme organisationnelle privilégiée de réalisation de la formation, que la demande est déterminée par l'offre (logique de droit de réponse à des « catalogues »), que l'appareil interne de formation est omniprésent¹⁰⁷. Le tout aboutissant à la prédominance d'une logique globale de « dépense sociale », logique que le nouveau modèle a précisément comme but de relativiser pour devenir lui-même un levier du changement, d'autant que les exigences de compétitivité et le développement des nouveaux rapports concurrentiels ne permettraient plus le maintien d'une telle logique. Ce nouveau modèle met donc à son principe : la mise en parallèle des besoins productifs et de la détection des compétences individuelles et collectives validée par la hiérarchie¹⁰⁸, la fin de l'automatisme des cycles de formation, le développement d'une formation plus liée aux nécessités de la mobilité et de la multivalence (ce qui participe du passage de la qualification à la compétence) et moins connectée aux chaînes de mobilité ascensionnelle, l'intégration du pilotage par l'aval (valorisation monétaire et relation de service) et de la transformation des métiers et de leur architecture dans les pratiques de formation, le renforcement de l'activité de formation de la hiérarchie en direction du personnel. Dans ces conditions, c'est la formalisation de la demande qui deviendrait déterminante, l'adaptation de l'offre passant par la réduction du poids de la forme stage et une ouverture plus grande vers l'appareil de formation extérieur.

¹⁰⁷ Les pratiques de formation, pas plus à EDF que dans les autres grandes entreprises, n'ont jamais été réductibles aux caractéristiques évoquées, et il faudrait de toute façon montrer qu'il y a bien une nécessité logique et pratique de l'unicité des formes d'organisation et de gestion correspondant à ces caractéristiques, ce qui n'a jamais été démontré.

¹⁰⁸ Dans les établissements enquêtés, il existe au sein de certaines équipes des groupes de travail ayant comme sujet la détection des compétences du personnel. La pratique n'est pas généralisée. Par ailleurs, l'insistance mise sur la détection des compétences individuelles et les potentialités des personnes débouche souvent sur la mise en avant d'une substitution de formations « à la carte » (qui n'a pas de réalité, eu égard à la complexité pratique des procédures de gestion mises en oeuvre) aux formations catalogues (qui ne furent qu'une partie de la réalité de la formation et le résultat -très classique- de la stabilisation des pratiques et de la règle qui veut que chaque organisation ou organisation dans l'organisation prône son propre auto-développement). Dans les deux modèles, l'individu, via les « besoins individuels » pour le modèle ancien, via la « personne » pour le second, est le lieu de l'argumentaire.

L'opposition entre ces deux modèles indique bien et clairement quels sont les enjeux en cours et a valeur avant tout de forme instrumentale d'impulsion et de gestion des changements attendus. Car il n'a jamais existé de pure logique de l'offre, qui annihilerait d'ailleurs la possibilité d'une définition des pratiques de formation comme sommation de besoins individuels (dont il resterait alors à savoir quels peuvent être ses déterminants). Pas plus que n'a existé de pure logique des besoins individuels librement déterminés par les salariés arbitrée sous contrainte pour donner lieu à une juxtaposition de demandes individuelles ; si la logique de l'offre est un des critères de la contrainte, ceci peut réduire singulièrement l'autonomie de la logique des besoins individuels. De la même manière, il n'existe pas et n'existera pas de pure logique de la demande, qui deviendrait telle en raison ou en vertu d'une transformation dans les conceptions et les procédures. Ce sont le contenu du rapport offre-demande et les modes de construction de l'une et de l'autre qui font question, ce qui est très différent. La domination, dans les compromis internes aux relations professionnelles, d'une culture « contractuelle » du management dans les pratiques de formation est à l'ordre du jour, sans que pour autant les contractants soient dans des positions équivalentes. Elle est à la fois déterminée par la croissance des fonctions commerciales, de communication et des « techniques » différenciées de relation aux segments de clientèle (y compris et même surtout croissance dans l'emploi et dans les descriptifs d'emploi) et par la soumission du productif à un pilotage par l'aval, sans que les fonctions productives au sens strict perdent en quoi que ce soit de leur importance¹⁰⁹. En pratique, les choses sont plus nuancées et plus brouillées. L'ouverture sur l'appareil de formation extérieur (autre que l'Education Nationale et certains partenaires structurels) et le moindre recours à l'appareil interne sont réels. Elle est forte lorsqu'il s'agit de contenus de formation axés sur le « domaine clientèle » (les commerciaux tous niveaux hiérarchiques confondus, les techniciens de service, les fonctionnels et les opérationnels de l'accueil et des contentieux-négociations avec les différents segments de clientèle) ou axés sur le domaine « négociations sociales ». La reprise discursive de l'appropriation indispensable des enjeux du commercial et de la relation de service, de l'ouverture en matière d'organismes, de l'adéquation entre les potentialités individuelles de compétence (les bilans de compétence sont aujourd'hui, sous des formes différentes, un instrument quasi-banal) et les nécessités de « l'évolution », est unanime chez nos interlocuteurs. Mais l'on voit bien aussi que l'autovalorisation d'un management qui ne s'appuierait que sur le commercial et la relation de service trouve ses limites dans l'irréductibilité des fondements de la division du travail (sans production et transport d'électricité, pas de relation de service), dans les contraintes spécifiques évolutives qui pèsent sur chaque type d'activité, dans l'impossibilité de gommer ex nihilo l'historicité et les divisions des rapports salariaux. Les traces concrètes sont multiples. La forme-stage par exemple, non seulement résiste, mais s'impose souvent comme le moyen le plus efficace de dispenser, d'évaluer voire de certifier les formations dans le cadre d'une co-élaboration par les niveaux de l'entreprise et par les organismes de formation. Simple illustration : les réflexions menées pour en limiter l'usage à la conduite de la centrale nucléaire et transformer les pratiques organisationnelles de formation n'évitent pas que « *la réponse, c'est le plus souvent le stage* ». Ce n'est finalement peut-être pas toujours la forme-stage qui est à revoir mais ses

¹⁰⁹ A l'avenir, tout dépendra des relations juridiques et organisationnelles régissant amont-aval, en sachant que le transport est à la fois un aval pour la production d'électricité, un amont pour les fonctions de stricte valorisation, et est par nécessité de reproduction également doté d'une certaine autonomie d'existence et de fonctionnement.

contenus et ses modalités de définition et d'organisation. Les écoles de métiers EDF ont certes disparu au milieu des années 90, mais il y a eu renforcement des liens à l'Education Nationale -qui assure l'essentiel des certifications- et aux partenaires de formation structurels (remarquons qu'à l'encontre de nombre de positions contemporaines, le « taux de satisfaction » vis-à-vis de l'Education nationale est élevé, tant en ce qui concerne la formation initiale que la formation continue). La dimension socioprofessionnelle et la dimension manageriale de la formation pénètrent bien transversalement le champ de la formation professionnelle continue mais sont d'autant plus importantes lorsque la formation s'adresse aux domaines d'activité en prise directe avec la gestion commerciale ou avec la gestion tout court, d'autant moins lorsque la formation est liée à l'univers strictement productif : *« je vous ai parlé beaucoup de formations techniques mais on fait globalement ce qu'on peut appeler de la socio-pro (...) je ne sais plus quel pourcentage ça représente, mais c'est pas le plus important »* (chef de mission ressources humaines de la centrale nucléaire). Enfin, la déconnexion formation-promotion n'est que partielle, ne serait-ce qu'en raison de la nécessité de produire des équilibres entre recrutements et promotion au sein des catégories et des filières et de maintenir des perspectives de lignes de carrière : la formation continue joue toujours ce rôle.

Les extraits suivants de l'entretien avec le responsable de la centrale thermique à flamme résument bien pour partie, à notre sens, la transversalité des changements en cours et leurs limites : *« Les politiques nationales sont essentiellement techniques. J'essaie de faire passer une idée qui est celle que s'il y a un droit à la formation, il n'y a pas droit à faire des stages (...) J'ai supprimé des stages : lecture efficace, écrire ...oui, oui, ça existe. Le réflexe de l'agent EDF c'est de prendre le catalogue des stages qui est un gros bouquin comme ça et de dire « tiens, celui-là n'est pas mal » (...) c'est 25% de la formation. je ne parle pas pour le côté technique ; il y en a en gros des plans-types de formation pour les métiers qu'on suit à peu de chose près, ça c'est pas trop difficile . Mais sur tout ce qui est à côté... (...) ici, nous privilégions des stages de formation locale parce que l'on tient plus pour moins cher (...) on essaie de développer la formation dans les équipes, formation spécifique par la hiérarchie, c'est un truc qui est trop passé au second plan (...) j'ai supprimé un certain nombre de trucs et j'ai extrait toutes les formations dites psycho, relations humaines, de communication et autres : j'ai pris le nom des gens, le titre du stage qu'ils avaient choisi et j'ai renvoyé aux chefs de service en disant analysez le besoin auquel correspond cette formation (...) les formations management, le problème c'est que souvent elles ne sont pas appropriées aux besoins. Donc moi, je suis extrêmement favorable pour autant qu'elles répondent à un besoin identifié »*

Au total, l'enjeu essentiel est bien de transformer les modes de structuration et les règles de fonctionnement des **marchés internes** du travail dans le groupe, marchés internes dont les configurations futures dépendront en dernière analyse de l'évolution des relations professionnelles et plus largement sociales. Transformation dont on voit mal comment elle pourrait ne pas agir sur les contenus de la gestion à statut. En puisant dans le lexique propre à EDF, ce qui est en question, ce sont les formes d'existence de « l'emploi interne ».

2.2. Un usage délimité et restreint des mesures de la politique publique de

l'emploi.

Nous traitons ici de ce que l'on pourrait appeler les mesures directement liées à l'emploi et à la formation, à l'exception des rapports à l'appareil scolaire via les stages (on sait qu'EDF accueille un grand nombre de stagiaires scolaires de tous niveaux, du CAP-BEP à l'élève ingénieur en passant par le baccalauréat professionnel le BTS et le DUT, et dans un très grand nombre de spécialités, ce qui ne veut pas dire que les statuts soient les mêmes aux yeux de l'entreprise.¹¹⁰). Les multiples implications d'EDF dans la vie sociale des bassins d'emploi locaux, dans l'aide aux PME et à l'emploi des handicapés etc... -auxquelles nous avons déjà fait allusion- ne sont pas abordées ici. Pour l'essentiel, les mesures utilisées ou déployées ont à voir avec la main-d'oeuvre jeune. Mais n'oublions pas que l'activité négociatoire est très intense dans le groupe et que, par exemple, les conditions du retrait d'activité salariée en est un des objets.

Comme à la RATP, le nombre de contrats emploi solidarité signés par EDF a chuté. En 1997, 927 contrats emploi solidarité ont été signés sur l'ensemble EDF-GDF. Comme à la RATP également, il y a d'abord eu un double usage de la mesure -à l'interne et en direction de l'externe. Aujourd'hui, les enquêtes réalisées montrent que cet usage se fait avant tout en direction de placements externes¹¹¹. Les contrats sont très majoritairement de 6 mois renouvelables et la perspective d'un recrutement au sein d'EDF est quasi-nulle : « *le CES n'est pas la porte d'embauche à EDF* ». L'insertion dans l'emploi est pensée comme devant avoir lieu à l'extérieur d'EDF. Des objectifs quantitatifs sont fixés : en Lorraine-Champagne Ardenne, il a été décidé que 50% de placements était le minimum à atteindre, à charge pour les unités ou les centres de se fixer des objectifs plus conséquents (la DGES en Lorraine avait retenu un objectif de 75% de placements). Les démarches d'accompagnement sont très fortes sur le mi-temps de non travail, particulièrement en terme de formation et de recherche d'emploi. Le taux de placement est connu à l'issue du contrat : il était en 1997 de 85%¹¹². Il n'y a pas de récapitulation fine et centralisée des contenus et des formes des emplois tenus, ni d'études des entreprises qui recrutent, ni de suivi des jeunes. Les informations quantitatives et qualitatives, bien que peu précises, laissent cependant à penser que les lieux d'insertion ne sont pas d'abord caractérisés par des relations économiques et productives étroites avec EDF. Les objectifs généraux ne sont pas toujours tenus : par exemple, ELCA n'a pas atteint son objectif d'accueillir 20 jeunes en CES.

L'usage du contrat emploi solidarité est très conflictuel au sein de l'entreprise, les organisations syndicales étant réticentes, voire totalement hostiles, à ce que les jeunes en CES occupent des emplois dont le contenu serait celui d'emplois statutaires. En tendance, et quelles que soient les raisons, aucun élément recueilli n'indique que l'usage de ces contrats serait d'abord une forme de flexibilité et d'ajustement dans la gestion de la main-d'oeuvre ou encore un moyen d'utiliser une « main-d'oeuvre bon marché » ; ce type d'usage est ici

¹¹⁰ A elle seule, ELCA a accueilli une centaine de stagiaires en 1997, du CAP à Bac+5.

¹¹¹ Un seul établissement a fait part de l'usage de contrats initiative emploi (2 contrats signés).

¹¹² Pour le responsable de la centrale thermique, qui a employé antérieurement beaucoup de CES alors qu'il n'y en avait qu'un seul fin 1997, il y a eu « *peu d'emploi ensuite* ». Volontairement, le choix des recrutements CES a été porté sur des jeunes d'origine africaine ; selon le responsable, ceci a provoqué des tensions importantes à l'intérieur du collectif de travail au sens large.

minoritaire. L'implication dans la mise en place des emplois pour les jeunes dans le cadre du programme gouvernemental « nouveaux emplois, nouveaux services » est un peu du même ordre. EDF a projeté de contribuer au financement d'environ 2 000 emplois-jeunes sur trois ans à partir de 1997, mais dans des instances extérieures à l'entreprise. L'interprétation n'est pas simple. Il y a bien entendu simultanément, comme pour la RATP, obligation d'exemplarité « civique » et usage promotionnel.

EDF n'utilise pas les contrats d'adaptation. En revanche, contrats d'apprentissage et contrats de qualification sont bien présents. Au niveau national, et sur l'ensemble EDF-GDF, il y a en 1997 autant de contrats de qualification signés que de contrats d'apprentissage : respectivement 841 et 842 (pris ensemble, ils représentent 1,1% du total des effectifs). Mais les usages de l'une et l'autre mesures sont radicalement différents.

L'apprentissage est monté en puissance depuis 1992 et est utilisé majoritairement pour former des jeunes qui doivent, sous condition d'obtention du diplôme préparé, intégrer un emploi statutaire dans l'entreprise¹¹³. Le niveau CAP-BEP domine les recrutements, le baccalauréat professionnel est le diplôme pivot (il peut être l'objectif maximal ou un tremplin)¹¹⁴. Il y aurait très peu d'échec dans ces formations. La difficulté d'analyse réside dans le fait que peu d'éléments existent qui permettraient, au sein du collège d'exécution et du collège maîtrise (car ce sont les deux collèges d'entrée), de montrer que l'apprentissage serait localisé sur des segments particuliers de métiers ou des filières professionnelles, ou au contraire que la distribution des apprentis, sans être purement aléatoire, serait relativement indifférente aux spécialités. Du coup, il n'est pas possible d'analyser les rapports entre usage des contrats d'apprentissage et recrutements directs.

Le contrat de qualification n'est pas du tout utilisé de la même manière. Il est le plus souvent tripartite -le jeune salarié, EDF et une autre entreprise ; EDF maîtrise le procès de formation. La durée maximale possible, deux années, est la norme. L'objectif est l'emploi hors EDF. Mais, pour partie au moins et à la différence de ce que l'on peut entrevoir pour les sorties de CES, l'insertion dans l'emploi peut être pensée comme devant se faire dans des entreprises en rapport direct avec EDF du point de vue de leur activité. Le meilleur exemple est la construction de contrats de qualification à la centrale nucléaire. La centrale finance environ 10 contrats de qualification par an en passant une sorte de convention avec l'association des entreprises sous-traitantes que nous avons évoquée (l'APIM), cette dernière devant prendre l'engagement d'assurer l'emploi des jeunes à l'issue du contrat. La centrale joue un rôle déterminant dans le choix des jeunes recrutés. Outre l'incitation des entreprises à recruter, on a affaire ici à une forme originale de contribution à la formation de futurs salariés appelés à travailler en lien avec EDF, et donc aussi à une forme de contrôle des caractéristiques de la main-d'oeuvre future. C'est sans doute le seul cas de figure qui entre dans le cadre des hypothèses que nous avons émises de circulation d'un espace d'emploi à un

¹¹³ Ce n'est pas toujours le cas. Dans un établissement enquêté, la préparation d'un BTS par apprentissage se faisait « *sans obligation, ni promesse d'embauche* ». Rappelons par ailleurs que, à la RATP, c'est le contrat de qualification qui est la mesure de prérecrutement et de formation des jeunes, l'apprentissage étant inexistant.

¹¹⁴ La centrale nucléaire a un plan d'embauche de 20 apprentis sur 3 ans, EDF-GDF Lorraine-Nancy avait 7 apprentis en 1997, la centrale thermique à flamme prend un apprenti par an.

autre productivement liés bien que, juridiquement, le jeune ne soit pas à proprement parler salarié d'EDF pendant ses deux années de contrat de qualification.

Si l'action d'EDF est multiforme et très structurante, l'usage direct et interne des mesures spécifiques de la politique d'emploi est finalement modéré et ciblé sur la catégorie jeunes. Si l'on couple cet usage à la mise en place du plan 11 000-15 000 jeunes, l'enjeu le plus important réside dans les conditions de renouvellement de la main-d'oeuvre, pour toutes les raisons que nous avons développées auparavant, et dans la maîtrise des caractéristiques d'une partie de la main-d'oeuvre employée dans des entreprises sous-traitantes.

CONCLUSION

Au terme de ces descriptions, nous pouvons revenir, à propos d'EDF, sur les hypothèses de travail et les conjectures qui avaient présidé à l'élaboration du projet de recherche, en ayant à l'esprit les enjeux liés à la diversification, aux problèmes productifs et à l'accélération de l'internationalisation (que nous ne rappellerons pas). L'une des idées, schématiquement, était que pouvait émerger une intersection entre l'espace de l'emploi interne (le marché interne du travail au sens des théories de la segmentation des marchés du travail) et celui de l'emploi externe **dans le champ formé et déterminé par les activités productives de l'entreprise**. Intersection dans laquelle les formes d'emploi s'additionneraient et brouilleraient les frontières de l'emploi, qui serait le vecteur de nouvelles mobilités et de nouveaux rapports à l'emploi pour une partie des individus, qui participerait de la recomposition (même à la marge) du marché interne. Cette hypothèse de travail initiale n'est pas acceptable dans le cas d'EDF, si l'on excepte la mise en oeuvre hybride des contrats de qualification. Par conséquent, aucune des figures de mobilité suivantes (et encore moins des figures de va-et-vient) ne peut vraiment exister dans ce champ :

marché interne → espace d'intersection → espace de l'emploi externe,

espace de l'emploi externe → espace d'intersection → marché interne

espace d'intersection → marché interne

espace d'intersection → espace de l'emploi externe¹¹⁵

marché interne → espace d'intersection

espace de l'emploi externe → espace d'intersection

En revanche, recentrage et externalisation ont entraîné une forte mobilité, non des individus, mais des emplois de l'interne vers l'externe. La circulation dans le sens opposé n'existe pas.

En définitive, les frontières entre interne à l'entreprise et externe à l'entreprise dans l'espace de l'**emploi** sont strictes. Précisons que ce n'est pas la même chose que de s'interroger sur la possibilité d'existence de caractéristiques communes et d'éléments de codification communs aux emplois internes et externes : par exemple, certaines qualifications exigées et mises en oeuvre dans les activités de maintenance ont pu être proches, voire identiques (avec des conditions salariales inégales). Certaines caractéristiques pourraient devenir plus proches si les transformations potentielles du marché interne du travail à EDF bouleversaient radicalement l'emploi statutaire (cas extrême : la fin de la garantie de l'emploi ; nous n'en sommes pas là) . A l'inverse, le commun de certaines caractéristiques pourrait

¹¹⁵ Via les CES et les emplois-jeunes, il existe bien un petit espace d'intersection **hors champ** qui débouche pour l'essentiel sur cette seule figure de mobilité : espace d'intersection → emploi externe hors champ.

s'amenuiser, si ce n'est disparaître : c'est précisément ce qui est en cours dans le spectre de la qualification (hors éléments incorporés dans la qualification très spécifiques du type sûreté dans les centrales nucléaires, ou au contraire transversaux à des fonctions du type management) en raison des processus de recentrage sur les métiers et d'externalisation.

Pourtant, nous l'avons vu, la configuration du rapport interne/externe et de ses deux termes ont bougé et est décisive dans la reproductibilité des procès de production (au sens large). Nous avons suggéré que de nouveaux ordres de cohérence entre rapports de travail et rapports d'emploi étaient en gestation sur la base du descriptif des rapports productifs externes. Les transformations organisationnelles et l'essai d'imposition d'un management en quelque sorte s'autoréférençant tout en devenant référentiel d'action, la diffusion certes inégale du primat de la politique commerciale et de service pour le présent et l'avenir et son incorporation dans la logique compétence, les inflexions ou les tentatives d'inflexion (même contradictoires) des politiques de gestion de l'emploi et de la main-d'oeuvre internes (mobilité, qualification et métiers, pratiques de formation continue) sont corrélées de façon cohérente avec le développement de la maîtrise de l'externalisation et une déformation de collectifs de travail. Cette déformation se fait par l'intégration d'emplois et de travailleurs externes dans l'unité des rapports de travail (travailleurs externes qui, eux, peuvent avoir affaire à des formes précaires inexistantes dans l'emploi interne, même si nous avons vu sur le cas de la centrale nucléaire qu'étaient à l'oeuvre des forces de stabilisation). Ceci s'est opéré dans un trend d'emploi d'abord en contraction continue, stabilisé ensuite (1995-1997).

ANNEXE : LISTE DES DOCUMENTS ET TYPES D'INFORMATIONS DEMANDÉS AUX CENTRES ET UNITÉS ENQUÊTÉES

1) Documents retraçant l'évolution de l'activité économique depuis 1990 :

- Bilans économiques de l'entreprise :
 - globalement
 - par branche
 - pour les unités enquêtées : EGS Nancy, Cattenom, ELCA siège, Richemont, USI siège.
- Notes d'orientation économique, plan stratégique, histoire des investissements (par bloc et par nature)

2) Evolution de l'organisation de l'entreprise (organigramme)

- globalement
- par branche
- pour les unités enquêtées

3) Documents relatifs au domaine de l'emploi-formation-compétences :

- Documents légaux de l'entreprise sur l'évolution quantitative :
 - globalement
 - sur la Lorraine
 - par branche d'activité
 - par unité enquêtée
- Documents relatifs à la Gestion des Ressources Humaines (GAEC, schéma directeur, plan stratégique, évolution des politiques de gestion des ressources humaines).
- Documents relatifs à la formation par branche d'activité.
- Principaux accords sur l'Emploi, la Formation et l'organisation du travail.

4) Documents sur la structuration des activités d'EDF :

- Filialisation depuis le début des années 90
- Etat et évolution de la sous-traitance, du partenariat, des relations contractuelles avec les entreprises (préciser aussi le code d'activité)

5) Documents relatifs à l'action d'EDF :

- Sur le marché du travail
- Sur la formation « initiale » et continue dispensée hors d'EDF

ANNEXE 2 : LA GESTION FINANCIÈRE D'EDF EN 1997



2.5 GESTION FINANCIERE

En 1997, EDF s'est désendettée de 7 milliards de francs et a ainsi réduit ses charges financières de 253 millions de francs. Ces charges ne représentent plus que 3,3 % des charges d'exploitation.

Désendettement et constitution d'actifs financiers

L'année 1997 est caractérisée par une réduction de 253 millions de francs des charges financières nettes, qui se situent maintenant à 3,3 % des charges d'exploitation et un désendettement brut de 7 milliards de francs, ramenant la dette financière à 125,9 milliards de francs en fin d'année.

Simultanément, EDF constitue un portefeuille d'actifs financiers destinés à couvrir des engagements à long terme. La variation d'encours des actifs "obligataires monétaires ou assimilés" et des "prêts intragroupe" destinés au financement ou au refinancement des filiales, est de 3,7 milliards de francs.

Le Contrat d'entreprise prévoit la constitution, sur la période 1997-2000, d'un portefeuille d'un montant de 22 milliards de francs "d'actifs dédiés à la couverture de charges futures". Leurs valeurs seront inscrites à son bilan ou externalisées à travers des techniques assurancielles.

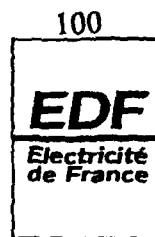
Gestion active de la dette et des risques financiers

Opérations de financement et de refinancement - En 1997, EDF a mobilisé 5,6 milliards de francs sur les marchés des capitaux à long et moyen terme. L'ensemble des émissions a eu pour cadre le programme Euro Medium Term Notes initié en avril 1996. Un montant de 4,5 milliards de francs équivalents a été obtenu à travers deux émissions publiques swappées vers le yen à taux variable et le franc à taux variable, l'une des émissions a été effectuée en livres sterling, l'autre en dollars américains. L'emprunt en dollars a constitué une référence sur les marchés financiers internationaux. Son succès auprès des investisseurs a permis de lever 600 millions de dollars au lieu des 500 initialement prévus. Le programme Euro Medium Term Notes a également servi de support à cinq émissions privées en diverses devises, swappées vers le dollar à taux variable. Par ailleurs, l'entreprise a saisi des possibilités de remboursements anticipés et de rachats en bourse à hauteur de 2,5 milliards de francs pour abaisser le coût de sa dette.

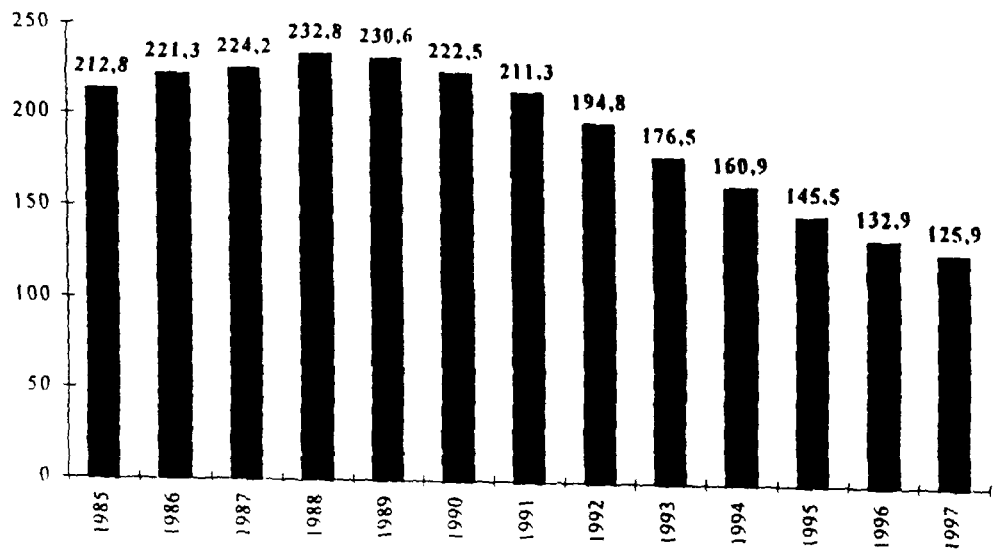
La gestion des risques de change et de taux d'intérêt - La gestion de la structure de la dette par taux d'intérêt et par devises s'est appuyée sur une vision consolidée des risques financiers à moyen terme (intégrant les risques de change ou de taux que comportent certains contrats d'exportation, d'approvisionnement en combustibles et les activités internationales).

Gestion des risques de change - La part des devises à bas coupon a légèrement progressé en 1997 sous l'effet de nouvelles émissions. La part du yen représente 4,7 % en fin d'année, la part du franc suisse se stabilise à 10,6 %. La part du dollar est toujours proche de zéro. Elle devient négative sous l'effet des swaps receveurs de dollar opérés dans les années 1990 et rehaussés par l'appréciation de cette devise. La part du franc diminue très légèrement (elle est de 78,6 % en fin d'année).

Gestion des risques de taux - La répartition taux fixe / taux variable, tant dans la dette en francs que dans la dette en devises étrangères, reste proche de celle constatée fin 1996 (la part du taux variable est prépondérante dans la dette en devises étrangères et est en légère hausse dans la dette en francs où elle représente 40,3 % à fin 1997).

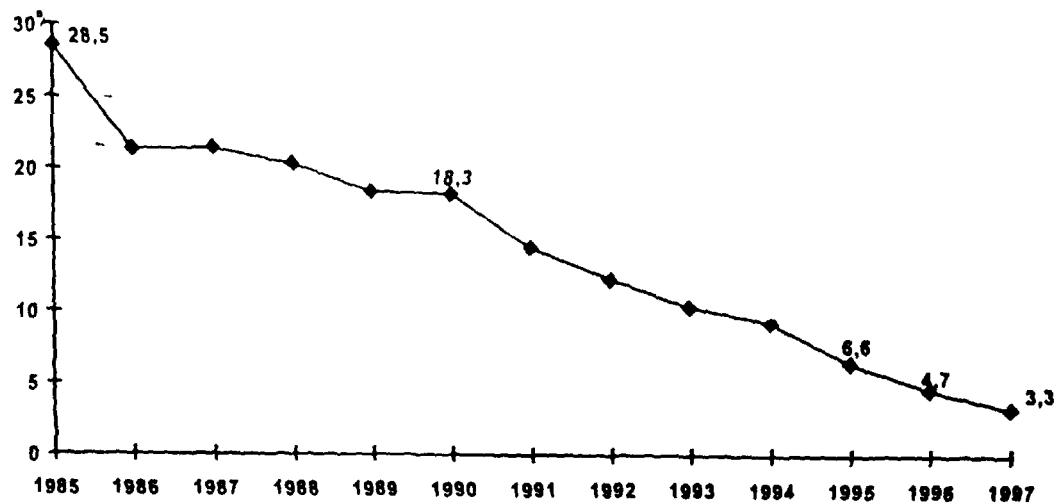


Evolution de l'endettement
(emprunts après swaps, en milliards de francs)



(Source : EDF, 1998)

Evolution des charges financières
(charges financières nettes sur charges d'exploitation, en %)



(Source : EDF, 1998)

En 1985, les charges financières représentaient 28,5 % des charges d'exploitation. Depuis 1996, elles sont au-dessous de 5 %.

ANNEXE 3 : LES ACCORDS DE NOVEMBRE 1993 ET JANVIER 1997 (source : liaisons sociales)

SOURCE

EDF-GDF : accord du 31 janvier 1997 «Développement, service public, temps de travail, emploi des jeunes - 15.000 embauches : un projet pour tous»

HUIT MESURES PRINCIPALES

L'accord comporte huit mesures principales :

1. L'amélioration des services par l'aménagement du temps de travail : l'objectif sera de proposer un meilleur service aux clients notamment par l'élargissement des horaires d'ouverture, la meilleure utilisation des équipements, par l'évolution des organisations de travail. Les agents travaillant en horaires décalés, tôt le matin, le soir après 18 heures ou le samedi, pourront bénéficier d'une réduction de leur temps de travail tout en restant rémunérés sur la base de 38 heures.

2. Le temps choisi : au-delà des mesures existantes sur le travail à temps partiel, tous les agents qui le désirent pourront choisir de travailler 32 heures par semaine ou moins. Ils s'engageront pour une durée de trois ans et recevront en compensation, un complément mensuel de rémunération appelé «aide à la réduction du temps de travail» équivalente à trois heures de salaire par semaine pour 32 heures de travail.

3. Les recrutements : 75 % des embauches se feront pour un horaire hebdomadaire de 32 heures. Les personnes ainsi embauchées s'engageront sur cette durée hebdomadaire de travail pour une période de trois ans. En contrepartie, elles bénéficieront du complément mensuel de rémunération. A l'issue de cette période de trois ans, elles auront la possibilité d'évoluer vers un autre emploi en choisissant alors, si elles le souhaitent, de travailler à temps plein.

4. Les expérimentations de réduction collective du temps de travail : elles pourront être réalisées dans les unités dont les projets auront été acceptés, après avis «d'un groupe de contrôle de la mise en œuvre» représentant toutes les parties signataires. Ces expérimentations pourront être menées sur l'ensemble ou une partie de ces unités. Les agents concernés percevront un complément de rémunération, variable selon la durée du temps de travail choisie par leur groupe.

5. La conversion d'heures supplémentaires en emplois : l'objectif est de réduire, d'ici trois ans, d'au moins un tiers les heures supplémentaires, afin de créer des emplois, en particulier, en faveur de jeunes.

6. Le compte épargne-temps : chaque agent pourra demander à ouvrir un compte épargne-temps alimenté par des congés non pris ou des primes transformées en temps.

7. Le temps de travail des cadres : la réorganisation du travail et des missions des cadres conduira à une réflexion sur la réduction de la charge de travail des cadres. La rémunération de la disponibilité individuelle des cadres sera complétée par une compensation en temps allant jusqu'à 12 jours par an, pouvant être placée dans le compte-épargne-temps.

8. Les départs dérogatoires en retraite : dans les secteurs en baisse d'activité, des négociations seront ouvertes localement sur les départs dérogatoires en inactivité, pour augmenter l'embauche de jeunes dans les secteurs en développement. Pour pouvoir bénéficier d'un tel départ, les agents devront totaliser au moins quinze ans de service effectif dans les industries électriques et gazières, et au moins 37,5 annuités validées pour la retraite. Ces départs dérogatoires seront intégralement compensés en nombre par des embauches de jeunes travaillant 32 heures.

Source

Accord du 19 novembre 1993

LES PRINCIPALES DISPOSITIONS DE L'ACCORD

CHAPITRE I AGIR POUR LA SOLIDARITÉ, LUTTER CONTRE L'EXCLUSION ET CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

1. Lutter contre l'exclusion

– Favoriser l'emploi des CES à l'issue de leur contrat

Pour chacune des personnes concernées est défini un véritable plan d'insertion sociale et professionnelle : cible de qualification et d'emploi, programme de formation.

Un tuteur, agent volontaire ayant reçu une formation adaptée, accueille, encadre, accompagne la personne dans le service, assure les relations avec les partenaires extérieurs, coordonne la formation avec l'organisme concerné.

Pour chacun, EDF et GDF recherchent une entreprise susceptible de l'embaucher à l'issue du contrat.

Chaque année, un bilan est effectué : il porte en particulier sur l'avenir des personnes dont le contrat est venu à échéance.

A partir de ce constat, des objectifs de progression en terme de retour à l'emploi sont définis. Les résultats des actions menées sont suivis en commun par la Direction et les organisations syndicales signataires.

– Agir pour l'insertion de jeunes en difficulté

EDF et GDF recrutent pendant quelques mois des jeunes avant des difficultés d'insertion, leur apprennent les règles de base de la vie au travail et de la vie sociale et les mettent ensuite à la disposition d'entreprises préalablement contactées. Les entreprises s'engagent à les embaucher à l'issue d'une phase de qualification.

– Aider les structures d'insertion

Les associations intermédiaires et structures d'insertion constituent un moyen très efficace de lutte contre l'exclusion sociale. EDF et GDF mettent à leur disposition des moyens humains, matériels ou financiers et utilisent leurs services.

– Participer à la formation des chômeurs

Certaines offres de formation internes à EDF et GDF seront mises à disposition de l'ANPE et de l'APEC.

2. Contribuer à la professionnalisation des jeunes

– 25 % des recrutements exécution seront réservés à des jeunes sans diplôme. Ceux-ci, accueillis comme apprentis ou en contrat de qualification, seront conduits au niveau CAP et BEP.

– 200 jeunes par an seront formés par la voie de l'apprentissage pour le compte d'entreprises extérieures, PME ou PMI.

3. Créer un fonds d'encouragement à la solidarité

Dès la signature de l'accord, une étude sera engagée avec les fédérations syndicales signataires en vue de créer un fonds destiné à soutenir des actions en faveur de l'insertion et du développement dans les zones fragiles, au-delà des efforts déjà entrepris par EDF et GDF.

Selon des modalités à préciser :

– le fonds serait alimenté conjointement par EDF, GDF et le personnel ;

– il serait géré par des représentants des organisations syndicales signataires et des directions.

4. Contribuer au développement local, notamment dans les zones fragiles

– Des conventions de développement local seront conclues avec les collectivités locales.

– Des actions conjointes seront menées avec d'autres services publics, par exemple pour la mise en place de lieux d'accueil supplémentaires.

– Des services nouveaux seront offerts à l'intention des populations étrangères dans les banlieues, traduction, aide aux démarches administratives, etc...

– EDF et GDF soutiendront le maintien ou le développement des PME-PMI dans les zones fragiles : aide technologique, mission d'experts, appui à des montages financiers.

Chaque unité d'EDF et de GDF définira un programme local d'actions adapté à son environnement dans le cadre des orientations et engagements de l'accord national.

PROPOS D'ETAPE : MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC

ET COMPARAISON RATP-EDF

Deux études de cas ne permettent évidemment pas de tirer des conclusions générales sur les entreprises de service public et les mouvements conjoints de modernisation, de transformation des contours de l'entreprise et de déplacement des formes des emplois. Toutefois, le champ productif, la nature des activités, l'importance symbolique de la RATP et d'EDF laissent à penser que des enseignements intéressants peuvent en être tirés.

De plus, si les deux entreprises ne sont comparables ni en terme d'activité, ni en terme de quantité et de structure d'emploi et de qualification, ni en terme d'organisation productive et financière, elles sont toutes deux engagées dans un processus de rationalisation productive conduisant, dans des formes distinctes, à repenser en partie l'interne et l'externe de l'entreprise et, en même temps, les formes de gestion de l'emploi, de la qualification et de la main-d'oeuvre. Leur comparaison est donc productive.

A PROPOS DE LA MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC

Indépendamment des interrogations sur la dualité marchand/non marchand présente au sein du secteur public, et sans oublier le fait que les entreprises publiques restent inscrites dans les rapports monétaires, le contenu économique des entreprises a été en permanence objet de débats :

- débat sur la définition et les contours de la notion de service public (focalisés, en économie sur les questions de l'indivisibilité du service ou du bien) ;
- degrés possibles ou nécessaires de la concurrence et seuil des coûts fixes en capital productif légitimant le capital d'état ;
- rapports entre service public-accumulation du capital et financement de l'accumulation ;
- effets des tutelles et plus largement de l'appareil d'état ;
- formes et contenus de la propriété et de l'appropriation ;
- formation des prix et politiques tarifaires, coût salarial et modalités de protection sociale ;
- pour certaines entreprises débat sur la nature et le niveau de l'endettement.

Le problème général de la « modernisation » des entreprises publiques, notamment de celles dont l'activité a été socialement définie comme de service public, est tout aussi récurrent dans l'histoire récente de l'économie française¹¹⁶. La spécification du problème est, quant à elle, variable même si l'économique et le productif en sont toujours le cœur et si à l'appareil d'état sont posées les mêmes questions, de manière quasi-permanente¹¹⁷.

Quatre spécifications nouvelles, par leur ampleur et la puissance des enjeux, ont émergé ou acquis une nouvelle dimension. Elles ne sont pas propres aux entreprises publiques mais marquent leur processus de modernisation.

- La première est l'accent mis sur le **développement de la relation de service** (De Bandt et Gadrey, 1994) et, simultanément, sur le changement éventuel des rapports producteur/usager-client, voire usager-client-citoyen. Sont en jeu le contenu des logiques productives et son rapport à la construction et à l'expression de la demande. A EDF comme à la RATP, le renforcement de la fonction commerciale et de ce que l'on pourrait appeler les relations publiques ou la communication à des niveaux de responsabilité très différents est conçu comme garant de l'amélioration de la relation de service, elle-même censée produire en retour des effets positifs sur l'activité productive des entreprises. Ce renforcement est double : dans l'organisation et le contenu de l'activité, en direction de l'extérieur (PME-PMI, collectivités locales, associations multiples etc...). C'est dans et autour de cette fonction commerciale et relationnelle que les travaux prospectifs des deux entreprises voient la création future d'emplois et sur elle que les bilans qualitatifs mettent l'accent. Pour autant, si les enjeux sont identiques, les points d'application ne sont pas les mêmes : au cœur de l'exploitation pour la RATP qui redéploie difficilement des salariés de la maintenance et de la fonction tertiaire vers l'exploitation ; sur un maillon en croissance au sein de la division des activités liées au transport et à la distribution à EDF.

- La seconde touche aux **nouvelles divisions et organisations de la production et du travail**, surtout abordées à travers les formes de gestion, et aux modifications des rapports de concurrence et de coopération y compris à travers le processus d'internationalisation et d'intégration européenne. Les entreprises publiques sont toutes concernées par le processus d'internationalisation et d'intégration européenne, mais inégalement. EDF l'est à la fois en matière productive au sens strict, en matière de distribution et de transport d'électricité, en terme de logique financière : l'internationalisation est au cœur de sa stratégie économique et

¹¹⁶ Trois illustrations parmi bien d'autres dans les dix dernières années : « Métamorphoses de la ville », Colloque de Cerisy, Economica, Paris, 1997 ; A. Riboud « Modernisation mode d'emploi », 10-18, Paris, 1989 ; J.L. Joliot « Les entreprises publiques en question », Les Editions Ouvrières, collection Portes ouvertes, Paris, 1991. Plus lointain dans le temps : M. Hug, G. Delile : « Organiser le changement dans l'entreprise : une expérience à Electricité de France », Dunod, Paris, 1975.

¹¹⁷ L'impact de la question de la conceptualisation et de la mesure de la productivité s'est encore accru pour une double raison : l'insistance mise sur la croissance de l'économie ou de la société de services et sur la notion de rapports sociaux de service, l'interrogation sur la pertinence du concept de productivité dans les activités de service (voir les travaux de J. Gadrey en particulier). En ce qui concerne les régimes sociaux particuliers, L. Servant et A. Plichon estiment qu'à la RATP, « leur incidence est marginale sur l'évolution récente puisque leurs principaux éléments étaient en place pratiquement dès la création de la Régie ». Cf. Institut d'aménagement et d'urbanisme de la Région Île-de-France : « Evolution du coût de production des transports. Le cas de la RATP ». Résumé, janvier 1990.

productive¹¹⁸. La RATP l'est essentiellement par l'obligation d'ouvrir les appels d'offre au marché européen.

- La troisième est la **tendance au recentrage sur le « métier »** et en conséquence, au moins en partie, au remodelage des rapports productifs internes et externes. Les grandes entreprises publiques, à l'instar des grandes entreprises en général, ont toujours produit des effets structurants dans le tissu économique et social et généré de l'emploi induit, que ce soit en raison d'interdépendances productives ou de l'existence de leurs propres emplois internes. Mais le remodelage de l'organisation productive agit sur la structuration de l'emploi interne et de l'emploi externe.

Ces deux dernières spécifications sont essentielles puisque beaucoup de grandes entreprises publiques se sont construites en intégrant et en absorbant ce que l'on pourrait imaginer être comme un concentré d'une partie non négligeable de la division sociale du travail, des activités et des corps de métiers. EDF et la RATP sont engagées dans la recherche d'un équilibre dynamique entre processus de conversion interne sans licenciement, inflexion de certaines modalités de recrutement, processus d'externalisation. En terme de conversion interne, EDF doit surtout gérer la diminution de l'emploi dans les centrales thermiques classiques (actuellement près de 200 emplois dans l'espace enquêté en Lorraine) et les recompositions induites par la nouvelle organisation de l'entreprise (recentralisation et regroupement d'activités) ; la RATP a plutôt eu affaire à un redéploiement lié à l'externalisation d'activités de maintenance et du nettoyage notamment et à la volonté de réorienter l'emploi vers les fonctions d'exploitation (en station surtout). Les transformations dans le recrutement portent entre autres sur la minimisation des relations familiales et l'usage du contrat de qualification ou de l'apprentissage pour les jeunes, sans que ces derniers constituent systématiquement un prérecrutement. L'externalisation consiste à développer les relations de sous-traitance, en essayant d'en accroître la maîtrise ; à titre d'illustration, une centrale nucléaire enquêtée a redéfini de façon très formalisée ces relations sur la base d'une charte dont, en plus de l'imposition de formations liées à la sécurité, le contenu est marqué par l'incitation à la stabilité de l'emploi et à l'élévation des structures moyennes de qualification et par l'approfondissement des procédures d'évaluation des entreprises contractantes. Ces dernières peuvent être permanentes sur site ou périodiques dans des intervalles de temps courts : l'emploi externe est alors tendanciuellement en interne. La RATP et les unités enquêtées à EDF essaient également de restreindre et de maîtriser l'usage de l'emploi intérimaire (considéré longtemps comme une véritable boîte noire à la RATP)¹¹⁹.

- La quatrième spécification est de nature différente et tient au fait que les trois premières opèrent dans un contexte de chômage structural¹²⁰ et différencié. Les grandes entreprises

¹¹⁸ Les fonds propres cumulés de l'entreprise engagés à l'international atteignent plus de 13,5 milliards de francs en 1997. L'exportation d'électricité d'EDF représente 16,4 milliards (la France importe pour 1,1 milliards). Source : EDF.

¹¹⁹ EDF évalue l'emploi externe, sans que la définition et le champ soient vraiment précisés, à 100.000 emplois et a mené une forte campagne publicitaire sur ce thème. Le parc nucléaire, à lui seul, en fournit plus de 20.000. La RATP estime ce qu'elle appelle l'emploi indirect proche (sous-traitants, fournisseurs etc...) à un peu moins de 6.000 emplois et l'emploi large (en incluant « les fournisseurs des fournisseurs ») à un peu plus de 12.000. Sources : statistiques d'entreprises.

¹²⁰ On sait l'importance affichée par les tutelles et les entreprises publiques à la lutte contre le chômage et pour l'emploi, notamment en ce qui concerne la jeunesse, matérialisée par l'adjonction de

publiques sont plus que d'autres sollicitées en terme « **d'obligation d'emploi** » et donc plus sensibles aux contenus des politiques d'emploi. Ce phénomène, qui existe dans d'autres grandes entreprises, acquiert une dimension plus importante dans les entreprises publiques en raison de liens aux administrations centrales, à l'actionnariat public ou encore de leur rôle parfois structurant des bassins d'emploi ou de leur dépendance relative à l'égard de la subvention publique. Les deux entreprises étudiées sont confrontées, chacune à leur manière, à la question des recrutements et de l'emploi des jeunes, à un usage des mesures de politique publique oscillant entre emploi interne et externe. En terme de formation alternée, les deux entreprises n'ont pas tout à fait les mêmes orientations : si EDF est impliquée à la fois dans l'alternance sous statut scolaire, l'apprentissage et le contrat de qualification, la RATP n'utilise pas et n'envisageait pas au moment de l'enquête d'utiliser l'apprentissage. Dans la pratique, les formations alternées sous contrat de travail sont utilisées aussi bien en interne¹²¹ que dans le but de former des jeunes en partenariat avec d'autres entreprises ou organisations. Le contrat de plan d'EDF prévoit le recrutement de 11.000 à 15.000 jeunes sous statut entre 1997 et 2000 ; dans les unités enquêtées, la mise en oeuvre du processus était commencée, mais non stabilisée, et était combinée avec la politique de retraite et de préretraite d'une part, la réalisation d'un accord sur la durée du temps de travail d'autre part. La RATP essaie quant à elle de réaliser des objectifs quantitatifs préalablement fixés.

Ces spécifications produisent des effets sur les formes de gestion de la main-d'oeuvre, sur les modes de construction et de reconnaissance des qualifications et des compétences et sur ce que nous appelons le rapport entre emploi interne et emploi externe. Au total, la structure du modèle antérieur de l'emploi et de gestion de la main-d'oeuvre est bien en train de commencer à vaciller, surtout si l'on tient compte des inflexions dans la gestion de la main d'oeuvre à statut (dissociation grade-statut, mobilité ascensionnelle de moins en moins réglée sur le concours par exemple à la RATP, inflexion dans les modalités de recrutement, affermissement de la contrainte financière et resserrement des objectifs dans l'élaboration et les pratiques de formation dans les deux entreprises). Si, quantitativement, l'apparition d'emplois internes à contrat à durée déterminée notamment dans les flux d'embauche, pèse peu au regard du stock d'emploi, elle initie des pratiques nouvelles puisque le passage à l'emploi sous statut n'est plus aussi automatique qu'antérieurement. L'usage de ces formes d'emploi brouille aussi, mais de manière minime, les frontières des entreprises publiques. Les emplois externes non directement liés à l'activité productive n'ont pas encore été analysés : les informations disponibles laissent à penser que leur quantité n'est pas grande, que la stabilité est plutôt faible et le processus de pérennisation difficile. En revanche, il y a bien eu dans le temps « croissance de l'emploi externe à l'interne ». De plus, lorsqu'il est analysable, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit d'activités anciennement ou encore assumées, ou potentiellement assumables par les entreprises elles-mêmes, le différentiel emploi externe-emploi interne aussi bien dans les formes d'emploi, le niveau des salaires, la stabilité, la promotion professionnelle, que les niveaux de qualification est en tendance négatif, à l'exception d'activités de haute technologie et de hautes qualifications. Il y a bien recomposition de la structure des rapports salariaux.

qualificatifs tels « citoyenne », « engagée » au substantif entreprise. Voir par exemple CIME « L'entreprise engagée », L'Harmattan, collection Pour l'emploi, Paris, 1995.

¹²¹ Voir la monographie de la RATP en ce qui concerne l'usage du contrat emploi solidarité, puis du contrat de qualification.

LA DIVERSITÉ DU SERVICE PUBLIC AU REGARD DE LA COMPARAISON RATP-EDF

La comparaison de ces deux entreprises est intéressante à plus d'un égard.

- Elle l'est d'abord parce qu'elle permet de saisir la **spécificité de chacun de ces marchés internes**, les modes de gestion du « noyau dur » de la main-d'oeuvre étant, contrairement à ce que laisse penser la théorie selon laquelle les marchés internes sont équivalents, diversifiés selon les entreprises.

De fait, chacun des marchés internes est singulier. Ainsi, l'emploi dit interne n'évolue pas dans la période récente de la même manière à la RATP et à EDF, quelle que soit la définition et la méthode de mesure : très léger trend de croissance à la RATP (sauf de 1992 à 1993), diminution régulière à l'échelle de l'entreprise à EDF, avec, toutefois, des disparités d'un site à l'autre et une interrogation constante des responsables d'entreprises pour savoir si cette perte d'emplois n'est pas compensée par la croissance de l'emploi externe.

- Elle l'est également lorsqu'on examine **l'évolution des emplois internes et externes de ces deux entreprises**. D'autre part, il faut rappeler que la configuration des rapports salariaux dans les entreprises publiques n'est pas une construction ex nihilo, même si l'évolution de certaines caractéristiques fut rapide, ni une construction uniforme. Par exemple, dans le cas d'EDF, l'emploi non statutaire est majoritaire en 1950, représente environ 1/3 de l'emploi en 1955 pour ne plus former que 4% de l'emploi en 1960 et devenir totalement marginal à la fin des années 60¹²². La construction de ces rapports salariaux ne s'accompagne pas systématiquement d'une croissance ininterrompue de l'emploi salarié de l'entreprise, ce qui fut le cas dans la plupart des entreprises publiques. Ainsi, EDF voit croître continûment ses effectifs propres jusqu'au milieu des années 80 (les effectifs chutent ensuite). Mais ce n'est pas le cas de la RATP puisque les « effectifs administrés », catégorie ayant très longtemps été utilisée par la régie dans les statistiques d'emploi, connaissent des fluctuations régulières à la hausse et à la baisse de cycles très courts et d'amplitude faible (cycle moyen de deux années de 1949 à 1962, l'accroissement total sur la période n'étant que de 2,3%), une forte hausse de 1962 à 1970 (+14%), une chute significative entre 1970 et 1975 (-7,4%), une hausse modérée entre 1975 et 1979 (+2,1%), une légère baisse entre 1979 et 1980, enfin une croissance conséquente ensuite jusqu'au milieu des années 80 (+9,3%).

Durant les dernières années, et au vu de ce que l'on a observé on peut distinguer ainsi les deux entreprises. La RATP se caractérise par une stabilité du volume global de l'emploi qui s'accompagne d'une évolution de sa structure en faveur des emplois d'exécution. Par contre,

¹²² Calculs effectués à partir des statistiques produites par EDF. L'évolution de la répartition des effectifs entre statutaires et non statutaires, sachant que la signification sociale de la distinction ne peut être celle qui est au centre des débats contemporains sur les formes de l'emploi, est retracée pour la période 1950-1988 dans M.Wieworka et S. Trinh : « Le modèle EDF », La Découverte, Paris, 1989, page 252. Les effectifs passent d'environ 70.000 salariés en 1950 à 124.000 en 1984, à un peu plus de 120.000 en 1990 ; en 1997, les effectifs sont de 116.462. Entre 1949 et 1984, les effectifs administrés de la RATP passent d'un peu moins de 34.000 à un peu plus de 40.000, il y a plus de 39.000 salariés en 1990, un peu plus de 38.000 en 1996 (sources : statistiques annuelles de la RATP).

EDF voit baisser ses effectifs globaux et croître la part relative de son personnel d'encadrement.

- Elle l'est enfin lorsqu'on examine les **modes de gestion de l'emploi** de chacune de ces entreprises et qu'on les restitue dans leur stratégie d'ensemble. Ainsi, la mobilité de la main-d'oeuvre est restreinte à la RATP tandis qu'elle est fortement ascensionnelle à EDF. La certification est rare à la RATP et plus systématique à EDF. Le contrôle des entreprises externes est plutôt global et fondé sur l'activité et l'organisation du travail à la RATP tandis qu'il est plus fort et plus précis à EDF, via les procédures (la certification par exemple) et les résultats.

Si la modernisation ne prend pas les mêmes formes à la RATP et à EDF, la question des frontières de l'entreprise et celle conjointe du rôle croissant des sous-traitants est dans les deux cas un problème crucial. L'organisation par les entreprises publiques des réseaux d'entreprises qui travaillent pour leur compte et les effets de cette organisation en terme d'emploi, et plus généralement de contours des entreprises de service public, sera donc analysé dans la partie suivante.

CHAPITRE III - LES RAPPORTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES

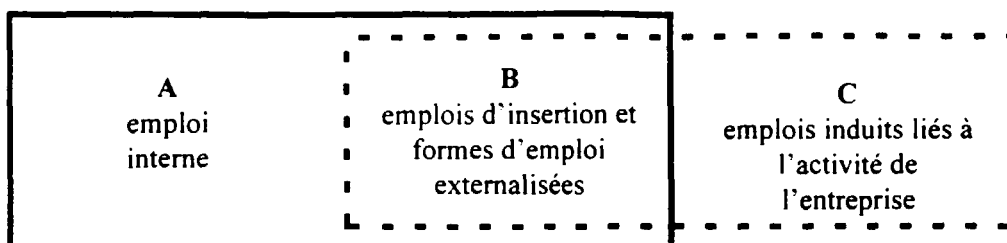
AVEC LEURS SOUS-TRAITANTS : QUELQUES TENDANCES À

PARTIR DES CAS EDF ET RATP

INTRODUCTION : LES MODALITÉS DE CONSTRUCTION DE L'EMPLOI ASSOCIÉ AUX ACTIVITÉS « EXTERNES ».

L'un des objectifs de la recherche était de parvenir à décrire et à analyser les « contours » des entreprises de service public, du double point de vue des logiques productives mises en oeuvre et des modalités de construction de l'emploi. Le présent texte propose sur ce sujet un point de vue décalé : il s'agit en effet de partir des enquêtes réalisées dans les entreprises qui travaillent pour EDF ou pour la RATP pour dégager quelques tendances dans les logiques de mobilisation et d'intégration des « entreprises externes » par les entreprises de service public. Ces entreprises ne peuvent être, nous le montrerons par la suite, qualifiées de sous-traitantes si l'on attache à cette dénomination une relation de type marchande entre les entreprises concernées. Inversement, la notion d'entreprise partenaire, parce qu'elle sous-tend généralement une relation contractuelle, sinon symétrique tout au moins négociée, ne rend pas suffisamment compte du rôle prépondérant des entreprises publiques dans ces relations. Nous qualifierons donc ces entreprises comme des entreprises externes puisque par rapport à notre problématique c'est dans ces entreprises que se construit l'emploi externe aux entreprises publiques.

Pour reprendre les termes du schéma présenté dans la problématique initiale, on peut rappeler que les analyses monographiques ont examiné les rapports entre les différents espaces d'emploi A, B et C (à partir de A), alors que le travail proposé ici consiste à prendre comme objet d'étude empirique une zone que l'on sait *a priori* appartenir à une zone B+C¹²³, au départ peu différenciée, afin d'une part d'établir et de caractériser plus précisément la partition entre B et C, et d'autre part de repérer les liens dynamiques et logiques unissant A, B et C.



¹²³ Il faut noter ici que l'emploi des entreprises externes ne constitue qu'une partie seulement de la zone B+C puisque il ne comporte pas les emplois internes de type emploi d'insertion ou emploi aidé que nous avons également intégrés à B.

L'un des problèmes que l'on cherchera à traiter est celui de la nature de l'emploi induit. Il est possible de se contenter d'une approche minimale et quantitative de l'emploi induit, défini comme l'emploi externe généré par l'activité de l'entreprise publique, définition qui supporte la possibilité d'itérations successives (l'emploi des sous-traitants des sous-traitants...). Une telle approche pourrait être traitée à travers le calcul d'un coefficient multiplicateur. Une autre approche est l'examen des emplois induits comme un espace structuré, du double point de vue de l'activité productive et de l'emploi, par les logiques mises en oeuvre par l'entreprise publique. Dans cette optique, une approche quantitative ne suffit pas et il faut examiner les modalités de structuration de cet espace, les logiques sous-jacentes et les catégorisations résultantes. Pour à nouveau reprendre les termes du schéma initial, il s'agit de voir ici si l'emploi des entreprises externes relève plutôt de l'espace B ou de l'espace C.

Dans le cadre de ce texte, nous chercherons donc à montrer en quoi et comment l'articulation entre l'entreprise publique et son emploi externe constitue un espace structuré. Partant du constat que les entreprises sous-traitantes sont juridiquement autonomes, nous verrons selon quelles modalités elles s'intègrent plus ou moins à cet espace structuré. Il s'agira pour nous d'évaluer la position de chacune des entreprises sous-traitantes enquêtées au sein d'un continuum autonomie-intégration. en abordant successivement trois axes :

1. La question des modalités du déroulement de l'activité.
2. La question des modalités de gestion de l'emploi externe.
3. La question de l'organisation industrielle.

Notre objectif étant de faire apparaître des tendances relatives à l'emploi externe des entreprises publiques, nous avons fait le choix de ne pas traiter spécifiquement et successivement les cas d'EDF et de la RATP, mais au contraire de faire apparaître des logiques transversales. Pour cela, nous avons enquêté¹²⁴ neuf entreprises sous-traitantes de ces deux entreprises publiques et nous les avons abordées comme un ensemble.

Nous allons maintenant présenter rapidement les éléments de description principaux des entreprises enquêtées. Nous n'abordons ici que les informations indispensables à la lecture, et renvoyons en annexe 1 les descriptions plus précises.

¹²⁴Les enquêtes ont pris la forme d'entretiens avec les directions de ces unités. Le guide d'entretien est annexé à la fin de ce chapitre.

Caractéristiques des entreprises enquêtées

NOM	Entreprise publique	Activité	Effectifs
XA	EDF	Nettoyage en milieu nucléaire, servitude nucléaire, gardiennage	40
XB	EDF	Nettoyage	118
XC	EDF	Tuyauterie industrielle	65
XD	EDF	Constructions métalliques	26
XE	EDF	Métier de l'eau à très haute pression (nettoyage, hydrodémolition, décapage...)	249
XF	EDF	Electricité	200
XG	RATP	Prestation de services informatiques	250
XH	RATP	Entretien d'ascenseur et d'escalator	5.500
XI	RATP	Saisie de P.V.	115

XA et XB sont deux entreprises de nettoyage travaillant sur le site EDF de Cattenom. Aucune des ces deux entreprises n'appartient à un groupe : XA est une SARL familiale et XB une EURL. XB nettoie uniquement des locaux administratifs sans spécificités, alors que XA assure la propreté d'installations plus proches du réacteur. XA assure aussi des activités de gardiennage et de filtrage des entrées. Si EDF représente près des deux tiers du chiffre d'affaires de XA, XB est économiquement moins dépendant puisque l'entreprise a plusieurs autres gros clients. Elle nettoie notamment des centres de tri de La Poste et des locaux de l'armée. XE est une entreprise spécialisée dans les métiers de l'eau à très haute pression. Elle appartient à un groupe américain. Son champ d'intervention recouvre les décapages et les démolitions d'édifice à l'aide d'eau sous pression. Ces interventions se caractérisent, à la différence des deux premières entreprises citées, par une assez forte technicité. Si le site de Cattenom ne représente qu'une faible part de l'activité de l'entreprise, le nucléaire dans son ensemble représente environ 45% de son chiffre d'affaires. Le reste du CA provient principalement des interventions dans des entreprises sidérurgiques et chimiques. XF intervient dans l'installation et la maintenance des réseaux électriques¹²⁵. EDF est un des gros clients de l'entreprise mais celle-ci intervient dans de nombreuses autres entreprises. XD est fortement dépendante de son activité avec le site EDF de Cattenom. Cette petite entreprise de construction métallique prépare des pièces spécifiques, généralement produites à l'unité. Elle a de plus obtenu les marchés de la maintenance de la serrurerie et de la robinetterie. Son personnel est parfois mobilisé pour déménager des équipements sur des chantiers ayant lieu sur la centrale. XC, établissement d'un groupe d'importance nationale, travaille pour deux

¹²⁵ Il s'agit ici des réseaux électriques des locaux EDF et non des réseaux de distribution de l'électricité.

centrales nucléaires. Ses interventions concernent la tuyauterie industrielle en construction et en maintenance. EDF qui représente environ 10% de son chiffre d'affaires n'est pas un de ses principaux clients. L'entreprise intervient principalement dans la sidérurgie et la chimie, ces deux secteurs représentant près des trois quarts de son activité. XI est une association d'insertion de travailleurs handicapés, qui s'occupe de la saisie informatique des procès verbaux distribués par les contrôleurs de la RATP. L'agrément « atelier protégé » ouvre aux différents clients d'XI les avantages liés à l'exonération de la cotisation AGEFIPH (loi du 10 juillet 1987). La saisie des P.V. a lieu dans les locaux de l'association. XG intervient dans le domaine informatique (réseaux, systèmes et projets de développement). Elle participe à la réalisation et à l'aménagement du système informatique de la RATP. Elle est classée aujourd'hui parmi les 100 premières SSII françaises. Les services et parapublics, dont la RATP, ne représentent que 14% de son activité. XH intervient dans les domaines de la maintenance, de l'entretien et la rénovation des escalators et ascenseurs de la RATP. XH est un grand groupe, le 13ème mondial, implanté dans plus de 170 pays. Il est le numéro un mondial de l'ascenseur. En France, il est également le numéro un avec 35% de part de marché. L'unité basée à la RATP constitue l'une des unités opérationnelles les plus importantes de l'entreprise.

SECTION 1 L'EXERCICE DU TRAVAIL ET LE CONTRÔLE DE L'ACTIVITÉ.

Les questions du lieu d'exercice du travail et du contrôle de l'activité (contrôle des procédés, des moyens et des résultats) représentent un premier axe d'appréciation de la nature des relations entre les entreprises publiques et leurs sous-traitants. A un modèle strictement marchand de contractualisation entre parties analytiquement équivalentes, se substitue un modèle dans lequel il est possible d'observer des niveaux différenciés d'intégration de l'activité des sous-traitants à celle de l'entreprise publique.

1. LA FORMATION SUR LES LIEUX D'ACTIVITÉ DE COLLECTIFS HYBRIDES.

Le premier facteur d'intégration, qui distingue nettement l'activité des entreprises publiques étudiées de celle des sous-traitants du secteur automobile par exemple, est le fait que l'essentiel du travail est réalisé « sur site ». L'intégration au site de l'entreprise publique est variable selon les cas étudiés. Ainsi, XI fait figure d'exception, puisque la saisie des procès verbaux ne se fait pas dans les locaux de la RATP. Les huit autres cas travaillent cependant sur les sites de production de l'entreprise, et ce essentiellement pour des raisons « techniques », parce qu'il s'agit d'interventions qui portent *sur* les installations des entreprises publiques. C'est le cas des opérations de nettoyage simple (XB, XA) ou technique (XE), et des opérations d'installation ou de maintenance d'équipements industriels (XH, XF, XC, XD) ou informatique (XG). Dans le cas d'XH, les équipes de techniciens sont basées en permanence dans les locaux de la RATP, autant pour des raisons de sécurité (limiter les déplacements routiers des personnels) que pour assurer la rapidité des interventions. De cette façon, c'est une entreprise externe qui participe directement à l'obtention de la qualité de service. De même, pour le cas d'XG, on peut penser que la participation au développement du système informatique se rapproche d'une fonction de conception (étant donné le caractère spécifique des solutions informatiques). Là encore, c'est bien une entreprise externe qui, à travers son association au développement et à la définition de l'appareil de production, participe à la structuration de l'entreprise publique.

La place du personnel des entreprises externes, dans les équipes de travail internes par exemple, relève parfois de la simple cohabitation sur un lieu commun (XH par exemple) ou bien d'une véritable intégration comme dans le cas des ingénieurs d'XG. Le travail peut être réalisé entièrement sur place, ou bien il peut l'être en partie dans les propres ateliers des entreprises externes, comme c'est le cas de XD, ou encore de XC qui a installé à proximité de la centrale un atelier de 300 m². Enfin, dans certains cas (XB, XA) il n'existe pas d'autres locaux de travail que ceux de l'entreprise publique. Enfin, globalement, il faut souligner que les équipes de travail des entreprises externes ne sont jamais placées sous les ordres directs de salariés EDF ou RATP. Par ailleurs, si les personnels des entreprises s'intègrent, tout en s'en distinguant, aux équipes de salariés internes, il faut noter que ces mêmes personnels finissent par constituer un collectif isolable au sein de leur propre entreprise, point que nous développerons ultérieurement. Par exemple, chez XC, 25 salariés sur les 85 que comptent l'établissement sont habilités nucléaire ; 5 d'entre eux travaillent en permanence sur le site, tandis que les 25 interviennent tous ensemble lors des arrêts de tranche.

Il apparaît donc sur ce premier élément de discussion des relations structurantes. On voit bien en effet qu'il y a, certes à des degrés variables, constitution de collectifs de travail « hybrides », les salariés des entreprises externes étant implantés de façon durable et continue dans le système (technologique, organisationnel, relationnel) de travail de l'entreprise publique.

2. LA QUESTION DU CONTRÔLE DE L'ACTIVITÉ.

L'examen du contrôle de l'activité des entreprises externes par l'entreprise publique révèle des caractéristiques d'autonomie et des caractéristiques d'intégration, dont l'articulation semble dégager une certaine logique. Il apparaît en effet que les deux entreprises publiques, de façon encore plus nette pour EDF, délaissent le contrôle sur les modalités concrètes de l'activité et de l'organisation du travail, au profit d'une plus grande maîtrise des conditions réglementaires *dans lesquelles* se déroulent ces activités et d'un contrôle plus sensible sur les *résultats*.

Globalement, dans tous les cas étudiés l'autonomie est assez importante dans l'organisation du travail. Par exemple, les salariés des entreprises travaillant pour Cattenom sont toujours dirigés par un chef de travaux de leur propre entreprise. Chaque chef de travaux a un correspondant EDF, le chargé d'affaire, qui est son interlocuteur unique sur le site pour la durée du chantier. Le contrôle de la réalisation du travail est effectué à des moments précis du chantier et prévus dans le cahier des charges qualité. Cette autonomie dans le travail tend d'ailleurs à augmenter dans la mesure où EDF tente de plus en plus de pratiquer une logique de forfait au détriment d'une logique de paiement à l'acte. ce qui revient à juger les entreprises travaillant pour Cattenom au résultat et non aux moyens. Ainsi pour le nettoyage EDF est passé d'un cahier des charges indiquant ce qui doit être nettoyé, dans quels locaux, avec quel personnel, à la notion de maintien en propreté des locaux. Globalement, les entreprises travaillant pour Cattenom estiment qu'elles jouissent d'une autonomie certaine dans la façon de réaliser l'activité. La tendance est la même, bien qu'un peu nuancée. pour les entreprises travaillant pour la RATP. En effet, seule XH, qui intervient sur des équipements spécifiques hors du champ de compétence de la RATP, bénéficie d'une quasi-autonomie en ce qui concerne les modalités concrètes de réalisation de l'activité. C'est moins le cas d'XI, dont les tâches et l'organisation du travail sont définies en collaboration avec le service contentieux de la RATP, ce qui s'explique d'une part par la nouveauté de l'activité et d'autre part par la spécificité des salariés concernés. D'un autre côté, XI ne travaillant pas sur site, bénéficie nécessairement d'une certaine autonomie. C'est également moins le cas des salariés d'XG dont l'activité est insérée dans l'activité de personnels RATP et qui est donc soumise, de fait, à un droit de regard continu. Mais, même dans ce cas, les personnels ou responsables RATP ne sont pas là pour dire « comment faire », cela ressortant de l'expertise des salariés d'XG.

Il semble donc que le contrôle de l'activité des entreprises externes soit de plus en plus reporté sur l'amont et sur l'aval de l'activité proprement dite. En amont lorsqu'il s'agit de rédiger les cahiers des charges, et en aval lorsqu'il s'agit du contrôle des résultats.

L'exemple d'EDF confirme cette tendance, tout en la développant à un degré bien supérieur en raison du problème de sécurité nucléaire. Le dilemme à résoudre pour EDF est le suivant : comment assurer une sécurité maximale tout en laissant une certaine autonomie de gestion et de compétence aux sous-traitants, sans quoi l'externalisation n'aurait aucun intérêt.

Le dépassement de ce dilemme passe par la formalisation d'un système très précis de délégation de responsabilité et de certification.

Les entreprises travaillant pour EDF Cattenom sont classées en trois catégories.

CAS 1 : les entreprises sont à même de résoudre un problème posé par EDF en apportant leur propre solution technique et en réalisant l'ensemble des documents nécessaires à l'organisation du chantier.

CAS 2 : Les entreprises travaillent selon les gammes fournies par EDF mais, dans ce cadre, sont libres de leur organisation.

CAS 3 : EDF décide, prépare et gère les gammes. Ce cas s'applique essentiellement au prêt de main-d'oeuvre par les entreprises intérimaires.

Selon leur difficulté technique et la capacité, ou la volonté, d'EDF de les réaliser en interne, les différents travaux sont classés dans les différents cas. Une entreprise CAS 1 apporte son assurance qualité et est habilitée à intervenir sur les travaux les plus exposés. Cela lui permet par ailleurs d'être plus autonome dans la réalisation de son activité : dès lors que le cahier des charges est établi et accepté, l'entreprise s'organise assez librement. Un organisme (UTO) se charge de la certification, ce qui se fait par des audits réguliers, selon une temporalité indépendante de la succession des différents contrats.

Cette classification essentiellement technique recouvre une échelle de risque puisque les travaux techniquement les plus complexes se trouvent en général à proximité des zones de production. Les matériels de la centrale sont en effet classés dans trois catégories :

- Important Pour la Sûreté (IPS) ;
- Qualité Surveillée (QS) ;
- Non Qualité Surveillée (NQS).

Formellement, cette classification est distincte de la certification qualité mais des interventions sur des installations classées QS, ou plus encore IPS, nécessitent une préparation plus poussée avant intervention (plan qualité, procédure, gamme...). Cette préparation est d'autant plus nécessaire qu'elle doit permettre de réduire le temps d'exposition aux rayons ionisants des salariés des entreprises travaillant pour Cattenom. Si l'entreprise est certifiée CAS 2 ou CAS 3, EDF devra fournir des gammes complètes pour un travail classé IPS ou QS. EDF préfère donc en général confier ce type de travail à une entreprise certifiée CAS 1 qui pourra se charger de l'ensemble de l'intervention, de la préparation à l'exécution. Le niveau de certification recoupe donc en partie le niveau de technicité et la proximité au processus de production de l'énergie.

Ainsi XB qui travaille au nettoyage des locaux administratifs n'a besoin d'aucune certification pour l'instant¹²⁶ et ses salariés ne reçoivent donc aucune formation spécifique¹²⁷.

¹²⁶ Il semblerait que des certifications soient nécessaires dans un avenir proche ce que confirme notre interlocuteur à XD.

Au contraire, la plupart des chantiers du pôle hydrodynamique d'XE sont classés CAS 1. Le respect des niveaux de certification est apparemment assez strict. La société XD a ainsi été jugée capable de construire une pièce assez complexe et spécifique (un collecteur d'huile) mais la pièce est montée sur une installation classée IPS et, n'ayant pas la certification CAS 1, elle n'a pu procéder à son montage alors que celui-ci était visiblement beaucoup plus simple que la réalisation de la pièce.

On voit bien que le système de certification mis en place à Cattenom permet à EDF tout à la fois de sous-traiter des activités tout en assurant le respect des règles de sécurité. Cependant, comme nous le verrons, cette forte normalisation des conditions d'activités des sous-traitants est également un moyen de construire et de maîtriser un réseau d'entreprises qui, tout en étant juridiquement et formellement « externes », sont en fait largement intégrées dans une conception organisationnelle élargie d'EDF. Ce déport du contrôle du processus vers son résultat peut aussi servir aux entreprises publiques à reporter sur les entreprises externes la responsabilité du non-respect de certaines normes de sécurité.

Ce premier thème de discussion, portant sur les conditions d'exercice de l'activité des sous-traitants des entreprises publiques, illustre le fait que ces entreprises externes s'inscrivent plus dans un espace B que dans un espace C, et que leur gestion de la main-d'œuvre est bien l'objet d'une construction complexe, se déplaçant de façon différente selon les cas sur un axe autonomie-intégration. Cette hypothèse se confirme lorsque l'on examine les modalités de gestion de l'emploi des entreprises sous-traitantes.

¹²⁷ Mise à part une formation « amiante » pour un local spécifique.

SECTION 2 LA QUESTION DES MODALITÉS DE GESTION DE L'EMPLOI EXTERNE.

La question des modalités de gestion de la main-d'oeuvre peut également se lire sur un axe autonomie-intégration, dans le sens où, d'une part, juridiquement et formellement, les salariés des entreprises externes relèvent évidemment d'une gestion autonome de la part des entreprises qui les emploient, mais que, d'autre part, les conditions de la relation avec l'entreprise publique produisent, de fait, des phénomènes d'intégration.

1. AUTONOMIE DE GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE.

L'autonomie des entreprises externes dans leurs gestions de la main-d'oeuvre est tout d'abord juridique : la gestion de leurs salariés (salaires, prime, mobilité...) est celle décidée par les dirigeants de l'entreprise. Parmi les entreprises externes de la RATP, il y a peu de choses à dire sur le cas d'XI, dont les salariés handicapés constituent un public très spécifique. En fait, on peut éventuellement considérer que l'intégration se fait au niveau de l'Etat, puisque l'on a vu que les subventions publiques prenaient part à la rémunération de ces emplois. On peut cependant noter que le choix même d'avoir recours à ce type d'entreprise d'aide à l'insertion constitue une modalité de gestion de l'emploi externe propre à l'entreprise publique, intégrant un objectif de « mission sociale » avec, on l'a vu, la nécessité pour elle de s'impliquer davantage dans la prescription et la mise au point des activités. Les salariés d'XG et XH quant à eux sont gérés de façon complètement autonome.

Le cas de Cattenom présente sur ce point une originalité dans la mesure où il s'inscrit dans un tissu local beaucoup plus resserré. Contrairement à la RATP, les sous-traitants sont peu dispersés, ce qui s'explique notamment par le fait que la centrale une fois construite il n'y a plus de grands travaux à réaliser (à l'inverse de la RATP dont le réseau est en développement continu) et que les travaux qui restent correspondent soit à des travaux d'aménagement ou d'amélioration ponctuelle, soit à des activités de maintenance ou d'entretien. Il est donc possible pour Cattenom d'avoir recours à des entreprises géographiquement proches. Comme nous allons le voir, cette proximité physique, ou ce « tissage local », pèse évidemment sur les relations entre l'entreprise publique et ses sous-traitants. Il n'en demeure pas moins que, si EDF a pu tenter, à l'occasion, de donner des consignes à ses sous-traitants, ces derniers semblent assez pointilleux sur leur indépendance en la matière. De même, il ne semble pas que les entreprises travaillant pour Cattenom soient en relation avec le service RH de Cattenom. EDF a tout de même la possibilité de peser, de façon limitée, sur certains aspects de la relation salariale. L'entreprise publique a, par exemple, essayé de vérifier que les entreprises travaillant pour Cattenom versaient bien à leur salarié la prime de grand déplacement prévu dans certains contrats. En effet, de nombreux salariés en grand déplacement campaient aux alentours des centrales au point que la presse en vienne à parler des « nomades du nucléaire ». Il est toutefois difficile de savoir s'il s'agissait de stratégie des salariés ou d'indélicatesses des entreprises travaillant pour Cattenom.

Il faut conclure de cet exposé à une autonomie certaine des sous-traitants des entreprises publiques dans les modalités de gestion de leur main-d'oeuvre. Ce constat étant acquis, il

importe cependant de noter des éléments de structuration de l'emploi dans les relations entreprises publiques / entreprises externes.

2. DES ÉLÉMENTS DE STRUCTURATION DE LA GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE EXTERNE.

Cette structuration de la relation d'emploi est observable à deux niveaux : le premier est celui de la constitution de collectifs hybrides tels que nous les avons présentés dans le point précédent et sur lesquels nous revenons rapidement ci-après ; le second, relatif à EDF Cattenom, représente une accentuation du premier et renvoie aux effets structurants du système de règles de sécurité.

Les salariés d'XG et XH interviennent durablement et régulièrement à la RATP. On peut dire que ce sont des salariés « fixés ». Ils bénéficient d'une formation parfois spécifique à la RATP, notamment en matière de sécurité, et disposent d'un haut niveau de compétence, de façon pointue (XH) ou polyvalente (XG). On retrouve dans ces caractéristiques l'impératif de qualité des prestations. A ce titre, on peut dire que l'importance (en volume d'activité relatif) des marchés passés avec l'entreprise publique, en l'occurrence la RATP, conduit à isoler au sein des entreprises sous-traitantes un noyau de personnels d'une part relativement plus qualifiés et d'autre part bénéficiant éventuellement de formations spécifiques. Il est alors intéressant de remarquer le caractère dynamique d'une telle relation : en effet, si au départ ce noyau est peu différencié du reste du personnel, le fait qu'il soit fixé dans l'entreprise publique l'inscrit dans une trajectoire d'évolution différenciée, qui va renforcer les écarts initiaux.

Ce phénomène se retrouve dans le cas d'EDF, mais à un degré rendu supérieur par le système de certifications et de formation des personnels. Au sein des personnels des entreprises sous-traitantes apparaissent des sous-ensembles constitués des salariés travaillant pour le nucléaire. Outre leur lieu de travail, ceux-ci se distinguent de l'ensemble des salariés par un niveau de formation supérieur. Pour travailler dans les centrales ils doivent en effet suivre des formations sécurité habilitées CEFRI¹²⁸. De plus, le travail dans le cadre des chartes de qualité suppose lui aussi un certain nombre de formations qui éliminent d'emblée les salariés très peu qualifiés. Enfin, EDF étant pour ces entreprises un client privilégié, les salariés qui travaillent dans le nucléaire sont en général les plus compétents et bénéficient prioritairement des formations.

Le cas de XC permet d'illustrer cette idée. Le personnel de l'établissement habilité à travailler sur le site de Cattenom fait l'objet d'un suivi particulier, qui se réalise soit par des dispositions formelles soit par des pratiques qui le sont moins. Sur le plan formel, différentes formations conclues par des examens sont nécessaires à l'obtention des habilitations. Sans disposer de la description précise de ces procédures, on peut citer les formations HO et BO qui sont des habilitations électriques pour le personnel non-électricien, les formations DATR qui sont des habilitations pour la prévention des risques (PR1 pour les exécutants, PR2 pour

¹²⁸ Comité français de certification des Entreprises pour la Formation et le suivi du personnel travaillant sous Rayonnement Ionisant.

les responsables chefs de travaux), la formation QSP (Qualité, Sécurité, Prévention, obligatoire pour le nucléaire) et enfin les formations HN1, HN2 et HN3 (qui sont des formations qualité). L'ensemble de ces formations est soumis à un examen périodique de validité. Par ailleurs, l'établissement est signataire d'une charte CEFRI, qui est l'organisme de formation agréé. Sur le plan moins formel, XC procède à un suivi individualisé de son personnel habilité nucléaire. Il s'agit non seulement du suivi des habilitations, mais également du suivi des activités des salariés, avec le souci de vérifier que les personnels habilités nucléaires exercent régulièrement des activités en milieu nucléaire afin qu'ils demeurent compétents et opérationnels aussi bien en terme de travail qu'en terme de sécurité.

Par ailleurs, ce noyau de personnel « spécialisé nucléaire » est, la plupart du temps, réparti en deux niveaux. Un noyau dur d'abord, qui est constamment concerné par les activités nucléaires et qui est le plus souvent le personnel sur site. Une périphérie de ce noyau ensuite, qui concerne un personnel certes habilité mais concerné de façon moins permanente par les activités nucléaires, et dont l'existence permet de réagir aux à-coups de l'activité liés notamment à la périodicité des arrêts de tranche. Enfin, notons que la stabilité de ces noyaux de personnels et le processus de spécification dans lequel ils s'inscrivent sont renforcés par le durcissement, de la part d'EDF, des conditions de recours par les entreprises externes à l'intérim (interdiction du recours au travail intérimaire pour l'activité dans les zones sensibles).

Il y a donc bien un processus de différenciation des modalités de gestion des personnels au sein des entreprises externes travaillant pour l'entreprise publique. Le personnel concerné se trouve petit à petit spécifié, même s'il n'y a pas de contraintes directes exercées de la part d'EDF¹²⁹. Ce processus n'est pas reconnu de façon explicite par les entreprises enquêtées, à l'image de ces propos d'un interlocuteur : « Le personnel qui travaille pour EDF ne se différencie pas, aux éléments de certification obligatoires près ». Pour approfondir l'analyse de la différenciation, il serait nécessaire de consulter les documents internes des entreprises externes et étudier les rémunérations, activités et carrières des personnels.

A la suite du premier, ce second thème vient confirmer qu'il n'y a pas d'étanchéité entre l'entreprise publique et ses sous-traitants en ce qui concerne la relation d'emploi, et que l'on a bien construction d'un espace intermédiaire. Après l'examen des conditions d'activité, et après celui des modalités de gestion de la main-d'oeuvre, nous abordons maintenant un troisième et dernier terme, relatif à ce que nous appelons « organisation industrielle ».

¹²⁹ Signalons toutefois que l'entreprise publique a déjà demandé à ses sous-traitants de recruter des jeunes sous contrat de qualification.

SECTION 3 LA QUESTION DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE.

Par organisation industrielle, nous entendons décrire la façon dont les entreprises publiques organisent d'un point de vue industriel leurs relations avec les entreprises externes, ainsi que les relations entre les entreprises externes elles-mêmes. Ce mode de construction des frontières des entreprises publiques participe à l'intégration relative des emplois externes. Ce dernier thème de discussion permet donc de compléter la compréhension de la dynamique de structuration de l'espace intermédiaire entre l'interne et l'externe, ou encore l'espace B+C.

Sur ce thème encore, il est possible de distinguer des situations différenciées du point de vue d'un axe autonomie-intégration. Certains cas, notamment XG et XH, à la RATP, relèvent plutôt d'une logique classique de sous-traitance, alors qu'XI en raison de sa spécificité est plutôt intégrée, et que l'ensemble des entreprises travaillant pour Cattenom s'inscrit dans un système parfaitement organisé, bien que des différences soient toutefois observables.

Les deux entreprises externes pour lesquelles l'intégration stratégique est relativement la moins importante sont XG et XH. Dans les deux cas en effet, il s'agit d'entreprises pour lesquelles l'activité avec l'entreprise publique n'est pas prépondérante. Pour les entreprises travaillant à Cattenom, la situation est un peu similaire pour XC et XE, qui appartiennent toutes deux à des groupes ou des entreprises importantes et qui ont un portefeuille de clients assez diversifié. Néanmoins l'intégration est plus forte pour ces deux entreprises que pour les deux précédentes puisque nous allons voir qu'il y existe un lien industriel plus fort. Sur une échelle de dépendance croissante, il faudrait placer enfin XI, pour les raisons spécifiques que nous avons déjà décrites, et les autres entreprises travaillant pour Cattenom, qui à la fois dépendent fortement de leur client public d'un point de vue économique et qui s'inscrivent dans un tissu local industriel très structuré.

XG et XH sont des entreprises de dimension nationale ou internationale et la part du CA réalisée avec la RATP reste modeste. Leur stratégie de développement ou de survie n'est donc pas conditionnée par leur relation avec la RATP. La RATP met en concurrence les sous-traitants potentiels et les retient par appel d'offre. C'est apparemment une logique de relations marchandes, ou de sous-traitance classique, XG s'est déjà vue écartée d'un marché par la RATP qui lui a préféré un concurrent. Cela peut signifier que la RATP ne cherche pas à développer jusqu'au bout une logique partenariale. Par ailleurs, la RATP semble attentive à la qualité des prestations rendues par les sous-traitants, notamment dans le cas de XG et XH qui participent directement au processus de production : leurs réalisations, et les dysfonctionnements possibles, sont directement perçus par les clients (risque d'insatisfaction à l'encontre de la RATP). Ces deux entreprises sont certes au-delà du pôle « autonomie » caractérisé par des relations marchandes seules, mais on voit bien qu'une logique de sous-traitance classique et de mise en concurrence persiste, même si, par exemple, il paraît difficilement envisageable que le marché de l'entretien des escalators puisse être retiré à XH sans de solides raisons.

Le cas des entreprises travaillant pour Cattenom va bien au-delà dans le sens d'une dimension intégrative. En effet, nous avons déjà souligné l'importance du réseau local organisé autour de et par Cattenom. Nous allons ici en souligner les grandes lignes, en

évoquant rapidement quatre étapes de la genèse de ce réseau : émergence, tri, organisation de la concurrence et institutionnalisation.

L'intégration de l'activité des entreprises travaillant pour Cattenom n'est pas uniquement le résultat de contraintes techniques et organisationnelles pesant sur le travail. Il s'agit d'une politique mise en oeuvre et organisée dès l'origine par le CNPE¹³⁰ de Cattenom. La plupart des entreprises doivent en effet leur création ou leur développement à son implantation. Ainsi l'entreprise XA est une entreprise familiale créée de toutes pièces pour répondre au besoin du CNPE. XF fabriquait des postes à souder et l'entreprise a été rachetée par deux de ses cadres lors du décès de son propriétaire. Elle doit son redémarrage à la construction du CNPE qui lui a permis de réorienter son activité vers le montage d'installations électriques. XB existait avant la construction de la centrale. L'entreprise a été sollicitée pour une remise en état de locaux après les travaux de construction et a par ce biais obtenu le nettoyage des locaux administratifs. A la mort du P.D.G. de l'entreprise, l'un des cadres a repris l'entreprise en EURL avec le soutien d'EDF et des garanties quant à la pérennité des contrats de nettoyage. Le groupe auquel appartient XE est un groupe international premier prestataire mondial dans les sous-produits de la sidérurgie. XE a été créée pour isoler au sein de la filiale française les activités en lien avec le nucléaire et l'hydraulique. La volonté de se présenter comme un partenaire pour EDF est pour beaucoup dans cette réorganisation. Enfin, l'entreprise XC au niveau national a pris part à la construction de toutes les centrales nucléaires, et en particulier, à celle de Cattenom. L'activité de maintenance a ensuite succédé à la construction et constitue pour l'établissement une part non négligeable de l'activité. L'existence et la structuration des entreprises travaillant pour Cattenom doit donc beaucoup à la création du CNPE de Cattenom. L'emploi externe induit par l'activité d'EDF ne correspond donc pas à une simple mobilisation des capacités de production locale, mais à leur structuration, voire à leur création par EDF. Ceci n'empêche pas par ailleurs les entreprises externes de se développer sur des marchés autres que ceux d'EDF.

Les entreprises qui ont participé à la construction de la centrale ne sont cependant pas automatiquement celles qui assurent par la suite son entretien et sa maintenance. Il semble en effet que les conditions budgétaires soit plus contraignantes, plus difficiles pour ce deuxième type d'activité que pour la construction de la centrale, et certaines PME considérées comme compétentes lors de la construction de la centrale n'ont pu remplir les conditions de prix imposées pour son fonctionnement. Si la construction de la centrale a été l'occasion de faire émerger un certain nombre de PME utile à EDF, un tri a ensuite été effectué et surtout la concurrence a été organisée.

Le système d'attribution des marchés mis en place par le CNPE prend l'apparence d'un système d'appel d'offre plus ou moins élaboré selon le montant du marché. La mise en concurrence est donc assez systématique et nos interlocuteurs ont tous insisté sur la relative fragilité de leur lien avec EDF : « Tout peut être remis en cause à chaque appel d'offre ». Cependant, si toute société peut a priori répondre aux appels d'offres, plusieurs facteurs viennent limiter l'ouverture du système. Pour pouvoir travailler dans la plupart des installations, il est nécessaire d'obtenir certaines certifications. La plus spécifique est celle accordée par le CEFRI nécessaire au travail dans des zones exposées aux rayonnements ionisants. Le CEFRI s'assure que l'entreprise a mis en place une organisation lui permettant de

¹³⁰Centre Nucléaire de Production Electrique.

former ses salariés aux risques du travail sous rayonnements ionisants et qu'elle est apte à assurer leur suivi dosimétrique. Cette certification suppose que tous les salariés qui travaillent dans des zones à risque sont formés dans des centres spécialisés certifiés par le CEFRI. La formation d'un salarié coûte approximativement 50.000 F et elle doit être réactualisée régulièrement pour un coût d'environ 10.000 F.

Cette double certification CEFRI et qualité, ainsi que les formations qui l'accompagnent s'avèrent assez lourdes à gérer et relativement coûteuses. Elles jouent donc un rôle de barrière à l'entrée interdisant des stratégies de réponse au coup par coup aux appels d'offre pour des sociétés ne travaillant pas régulièrement avec EDF. De fait, sur chaque type de marché le nombre de concurrents est relativement limité et les dirigeants des entreprises travaillant pour Cattenom sont systématiquement à même d'identifier leurs concurrents. De plus, pour tout chantier dont le montant est supérieur à 100.000 F, le contrôle du travail effectué par les entreprises travaillant pour Cattenom donne lieu à plusieurs notations. Ce « retour sur expérience » permet aux entreprises travaillant pour Cattenom d'intégrer le panel des prestataires auxquels EDF fait appel¹³¹ et une note inférieure à 12 fait sortir l'entreprise du panel.

D'après nos interlocuteurs, le partage des marchés se fait souvent selon les tranches, c'est-à-dire qu'une entreprise travaillant pour Cattenom ne récupère jamais une activité pour l'ensemble de la centrale mais pour certaines tranches, ce qui permet à EDF de maintenir systématiquement plusieurs entreprises travaillant pour Cattenom sur chaque type d'activité. Par contre, il semble, sans que cela soit systématique, que les entreprises, travaillant pour Cattenom et assurant une activité en fonctionnement régulier sur certaines tranches, obtiennent généralement le marché correspondant à cette activité lors des arrêts de ces tranches.

L'organisation des entreprises travaillant pour Cattenom est institutionnalisée en 1992 à travers l'Association des Partenaires Industriels de la Moselle (APIM) qui regroupe environ 75 entreprises travaillant pour Cattenom. L'initiative de création de cette association revient à EDF qui souhaitait avoir un partenaire unique pour pouvoir faire passer des messages à l'ensemble des entreprises travaillant pour Cattenom de façon un peu similaire aux institutions représentatives du personnel. Le premier objectif est donc de permettre à EDF de ventiler l'information vers les entreprises travaillant pour Cattenom et d'organiser des échanges. Même si elle n'est pas indispensable pour obtenir des marchés l'adhésion à l'APIM est fortement encouragée par EDF. Les adhérents ont en principe une priorité de consultation sur les appels d'offre. L'APIM regroupe ainsi 70% des entreprises travaillant pour Cattenom et environ 55% du CA¹³². L'association emploie un ingénieur sécurité qui est à la disposition des entreprises travaillant pour Cattenom et qui sert d'interface, et éventuellement d'arbitre, sur les chantiers. Elle a mis en place, en partenariat avec le lycée de la Malgrange, des formations sécurité nucléaire agréées CEFRI pour le personnel des entreprises travaillant pour Cattenom et un CAP « logistique nucléaire » aidé par EDF et destiné à former des jeunes par contrat de qualification au métier des entreprises travaillant pour Cattenom.

¹³¹ Il semble toutefois qu'EDF fasse parfois appel à des sociétés hors-panel.

¹³² La surreprésentation des entreprises ayant des marchés de petite taille est sans doute explicable par le caractère régional de cette association.

Il ressort donc de l'examen des relations industrielles entre Cattenom et ses sous-traitants que s'est constitué un véritable réseau local, avec des règles de fonctionnement parfaitement organisées. Pour s'interroger sur les contours des entreprises publiques, il faut impérativement prendre en compte cette dimension, qui révèle là encore l'absence d'étanchéité entre un hypothétique interne et un externe qui ne l'est pas moins. Les deux structures s'interpénètrent donc, et ce de façon asymétrique car EDF est bien entendu en position dominante dans ce processus.

Trois remarques permettront de préciser encore ce tableau.

Tout d'abord, il est intéressant de noter que la présence sur site des entreprises travaillant pour Cattenom leur permet de prendre en charge un certain nombre d'activités sortant fréquemment de leur activité initiale. Ainsi les salariés de XD s'occupent-ils du maintien en état des serrures. Ils sont aussi mobilisés ponctuellement pour des travaux de manutention lors du transfert de certains chantiers. Ils constituent en quelque sorte une réserve de main-d'oeuvre immédiatement disponible pour EDF. En contrepartie, ces petites tâches quotidiennes permettent à l'entreprise d'obtenir de nouveaux marchés. XD a ainsi décroché la maintenance du système anti-incendie ce qui n'était pas a priori dans ses compétences. Un des salariés de l'entreprise s'occupe de métrologie après avoir été formé par les agents d'EDF.

Par ailleurs, les cas de substitution, pour une activité donnée de personnels internes, par des personnels externes sont plutôt des exceptions dans le cas de Cattenom. Cela s'explique par le fait que l'ensemble de l'activité a été conçu, dès la construction de la centrale, comme s'appuyant fortement sur un externe très présent. Ce point est relativement important car il permet de comprendre que cette forme particulière de gestion de l'externe, réfléchie en tant que telle, est un moyen de transformer le mode de fonctionnement des entreprises publiques par création de modalités nouvelles et non par substitution d'un personnel à un autre.

Enfin, une autonomie économique relative existe dans la mesure où, la plupart du temps, EDF n'est pas le seul client des entreprises travaillant pour Cattenom. Il semble même que l'étiquette de prestataire d'EDF et les certifications qui l'accompagnent soient un élément déterminant dans la conquête de marché dans l'industrie, ce qui permet aux entreprises travaillant pour Cattenom de se diversifier. Reste que nombre d'entre elles envisagent dans leurs axes de développement d'entrer sur les marchés d'autres centrales, marchés sur lesquels elles pensent rentabiliser les investissements faits en formation et pour les certifications.

Ce troisième thème montre comment se construisent les relations productives entre les entreprises externes et les entreprises publiques. Ces relations, dont les modalités demeurent sur le fond contrôlées par l'entreprise publique, excèdent de simples relations de sous-traitance. Une situation extrême est atteinte avec EDF qui organise de façon délibérée et institutionnelle ses rapports avec les entreprises externes à Cattenom. Cela pose notamment la question du caractère véritablement induit des emplois externes.

La conclusion qui suit va mettre en perspective l'ensemble des résultats précédents et va montrer comment le mode de gestion de l'externe participe finalement à la reconfiguration des entreprises publiques.

CONCLUSION : L'EXTERNE, VECTEUR DE RECOMPOSITION DE L'IDENTITÉ DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Au total, nous avons pu montrer que les emplois externes d'EDF et de la RATP ne peuvent être qualitativement assimilés sans nuances à des emplois induits. Si les situations et les proximités aux entreprises publiques sont variables, différents éléments témoignent de l'émergence, ou du renforcement, aux frontières des entreprises publiques d'un ensemble d'emplois qui, pour être gérés par des entreprises «externes», n'en sont pas moins partiellement intégrés à l'activité et aux modes de fonctionnement des entreprises publiques. De ce point de vue, il est souvent difficile de distinguer, au sein des rapports de travail, entre les espaces B et C que nous avons proposés dans notre problématique. Ces deux espaces semblent en fait former un continuum. Cet espace B+C se distingue de l'emploi interne par la non-application du statut d'emploi spécifique des deux entreprises publiques. par les qualifications mises en oeuvre et les actes de travail. Cependant, outre le fait qu'ils participent plus ou moins directement à la production des deux entreprises publiques, ces emplois se distinguent à l'intérieur même des entreprises externes des autres emplois par un certain nombre de caractéristiques que nous pouvons rappeler brièvement.

Sur le plan de l'activité de production, nous avons relevé la constitution de collectifs de travail « hybrides » : salariés des entreprises externes mais implantés de façon durable et continue dans le système de travail de l'entreprise publique. Outre leur lieu de travail, ces collectifs se différencient au sein de leur entreprise parce qu'ils sont, d'une part, relativement plus qualifiés et, d'autre part, ils bénéficient de formations spécifiques. Cette différenciation s'explique du point de vue des entreprises externes par la volonté de « mieux satisfaire » des clients souvent importants et par l'existence de normes de qualités et réglementaires plus importantes. La qualification d'externe appliquée à ces emplois n'a donc de sens que du fait que l'on ne leur applique pas le statut des entreprises publiques et du fait de l'autonomie des entreprises externes dans l'organisation du travail et dans les modalités de gestion de leur main-d'oeuvre. Nous avons de plus montré le caractère dynamique de cette différenciation. Le fait que des salariés soient fixés dans l'entreprise publique et insérés dans un ensemble de normes d'activité les inscrit dans une trajectoire qui va renforcer les écarts initiaux avec le personnel des entreprises externes ne travaillant pas pour des entreprises publiques. On pourrait dire que l'inclusion dans les emplois de type C conduit à des emplois de type B, ce qui renforce les difficultés d'établissement d'une césure entre ces deux types d'emploi. Nous avons enfin noté que cette spécialisation des emplois et cette forte normalisation des conditions d'activités sont également un moyen de construire et de maîtriser un réseau d'entreprises qui, tout en étant juridiquement et formellement « externes », sont en fait largement intégrées dans une conception organisationnelle élargie des entreprises publiques.

On peut faire une lecture des logiques d'intégration à un triple niveau :

- . au niveau des coûts et de la flexibilité ;
- . au niveau des compétences ;
- . au niveau du modèle organisationnel.

Aussi bien à la RATP qu'à EDF avec l'ouverture à la concurrence, l'amélioration de la rentabilité et de la compétitivité des entreprises publiques est un élément structurant du discours managérial. Ce double objectif se traduit notamment par une volonté de diminuer les coûts du travail et de flexibiliser ses conditions d'utilisation. Le contournement du statut des salariés de l'entreprise publique et le caractère ponctuel de la relation entre les salariés des entreprises externes et les entreprises publiques font de ces emplois une réponse aux contraintes d'abaissement des coûts et de flexibilité. C'est d'ailleurs l'élément premier avancé aussi bien par nos interlocuteurs dans les entreprises publiques que dans les entreprises externes. Dans le cas d'EDF, la flexibilité est d'autant plus nécessaire que l'activité est assez fortement concentrée lors des arrêts de tranche. En effet, pour changer le combustible, EDF arrête périodiquement les différentes tranches de la centrale et ces arrêts de tranche sont l'occasion de divers travaux de maintenance et d'amélioration des installations dans des secteurs inaccessibles pendant le fonctionnement des réacteurs. Le surcroît de travail lié aux arrêts de tranche justifie une partie du recours à des emplois externes comme réponse à une contrainte de flexibilité de l'emploi en volume. Cependant, ces pics d'activité ne suffisent pas expliquer le recours à l'externe puisque nombre d'activités quotidiennes d'EDF, comme de la RATP, sont actuellement effectuées par des personnels extérieurs. Enfin, la logique de réduction des coûts du travail, si elle est sans doute importante, ne constitue pas le seul déterminant du recours à l'externe.

Le recours à des entreprises externes s'explique aussi par les compétences spécifiques que ces dernières détiennent. Les entreprises publiques peuvent en effet préférer être assistées ou faire faire des activités demandant une technique pointue et non disponible en interne. L'alternative n'est cependant pas tout à fait aussi simple. Tout d'abord on peut considérer qu'il n'y a pratiquement pas de domaines dans lesquels des entreprises de la taille d'EDF et de la RATP ne puissent acquérir des compétences nécessaires à leur fonctionnement. La réalisation en externe, y compris d'activités très techniques, peut donc être considérée comme un choix de la part des entreprises publiques. Ce choix peut parfois relever de l'évidence quand les compétences à acquérir sont très spécifiques ou que les coûts et délais d'acquisition sont prohibitifs. Mais on peut avancer que fréquemment cet arbitrage entre les compétences externalisées et celles que l'on garde ou développe en interne est assez ouvert et participe à la définition des frontières de l'entreprise. A travers les coûts et délais d'acquisition des compétences, on comprend que cette logique n'est pas totalement indépendante de la première. Cette logique de compétence, en dernière analyse, fait que l'on ne peut pas considérer les emplois de sous-traitance comme véritablement induits par l'activité des entreprises publiques. Il s'agit plutôt d'emplois externalisés mais qui restent intégrés aux collectifs de travail des entreprises publiques et étroitement surveillés ou contrôlés par elles.

Il nous semble pour finir que l'existence d'un espace spécifique d'emploi, interne pour son inclusion dans les procès de travail et externe quant à ses formes de reconnaissance sociale, traduit une logique de construction d'un mode de gestion de l'activité des entreprises publiques en rupture avec un modèle de type entreprise nationale et avec le statut d'emploi de type agent de la fonction publique. En terme dynamique, la transformation se fait non par mutation de l'existant mais essentiellement par changement de forme des éléments nouveaux. Il y a donc bien construction d'un espace B lié au productif tant à la RATP qu'à EDF. Le caractère particulier du secteur nucléaire induit une préoccupation de sécurité et de qualité maximale. C'est pourquoi EDF, peu-être plus que la RATP, cherche à contrôler finement la relation de sous-traitance à travers une procédure institutionnalisée (l'APIM) et une démarche

de certification plus poussée (procédure d'habilitation des salariés sous-traitants notamment). Un trait différencie également les sous-traitants d'EDF de ceux de la RATP: celui de l'autonomie économique. Elle est plus faible pour une partie des sous-traitants d'EDF qui doivent leur existence ou leur développement à la centrale et qui s'explique par le fait qu'EDF a organisé dès l'origine un tissu local, ou de proximité, de sous-traitance.

ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES.

1. LES ENTREPRISES EXTERNES D'EDF.

Des entretiens avec les directions de six entreprises travaillant pour le CNPE de Cattenom ont été réalisés. Le choix des entreprises a été effectué par EDF suite à nos propositions. Nous avons essayé autant que possible de favoriser la variété selon trois critères : la taille (CA et effectifs), la surface financière, le type d'activité et sa proximité au processus de production. Les entreprises sont de petites tailles, ce qui ne nous a pas toujours permis d'obtenir des chiffres précis, notamment pour ce qui concerne l'emploi et son évolution. Elles sont toutes géographiquement situées à proximité de Cattenom. Il semble qu'il s'agit d'un biais par rapport à l'ensemble des entreprises travaillant pour Cattenom puisque ces dernières se répartissent entre niveau régional et niveau national. Il est probable que la spécificité technique et le lien à l'industrie nucléaire soient supérieurs pour les entreprises extérieures à la région. L'activité des entreprises travaillant pour Cattenom dans notre échantillon est en effet assez peu spécifique et la plupart d'entre elles ont des clients importants dans des secteurs non nucléaires. Seul XE possède une technique de travail réellement spécifique et qui n'est pas actuellement réalisable techniquement en interne à EDF. Les entreprises interviennent donc à la périphérie du processus de production.

Globalement l'activité des entreprises travaillant pour Cattenom peut être découpée en deux types :

- les activités liées au fonctionnement courant de la centrale : servitude nucléaire, maintenance réparation ... ;

- les activités ayant lieu lors des arrêts de tranche. Pour changer le combustible, EDF arrête périodiquement les différentes tranches de la centrale et ces arrêts de tranche sont l'occasion de divers travaux de maintenance et d'amélioration des installations dans des secteurs inaccessibles pendant le fonctionnement des réacteurs.

Le premier type d'activité fait l'objet de contractualisation pluriannuelle et son volume est stable, voire en légère expansion. Par contre, les arrêts de tranche qui avaient lieu environ tous les 12 mois, dans les périodes estivales durant lesquelles la demande en énergie électrique est plus faible, ont lieu maintenant tous les 18 mois, ce qui correspond à la durée de vie du combustible nucléaire. L'introduction d'une nouvelle qualité d'uranium enrichi limitera encore les arrêts. Introduit l'an dernier sur l'une des quatre tranches, ce combustible sera utilisé cette année sur l'ensemble de la centrale. Cattenom deviendra le premier site du parc nucléaire français à s'équiper en totalité de cet uranium enrichi, qu'EDF a prévu de généraliser à l'ensemble de ses 18 tranches de 1.300 mégawatts¹³³. L'espacement des arrêts de tranche a mécaniquement fait diminuer le CA concernant ce type d'activité. Le CA des entreprises travaillant pour Cattenom a donc d'autant plus diminué quand ces dernières interviennent lors des arrêts de tranche.

¹³³ La Tribune n° 1104 - 03/03/97 - p.20.

L'entreprise XA est une entreprise familiale créée de toutes pièces pour répondre au besoin du CNPE. Elle effectue des tâches de gardiennage et de vérification des accréditations des personnes entrant sur le site. L'entreprise a aussi récupéré des activités assurées auparavant en interne, par exemple le dépotage de l'acide chlorhydrique. L'effectif est de 40 salariés et l'activité liée au CNPE de Cattenom représente environ 60% du chiffre d'affaires.

XB est une entreprise de nettoyage travaillant sur le site EDF de Cattenom. XB existait avant la construction de la centrale. L'entreprise a été sollicitée pour une remise en état de locaux après les travaux de construction et a par ce biais obtenu le nettoyage des locaux administratifs. A la mort du P.D.G. de l'entreprise une des cadres a repris l'entreprise en EURL avec le soutien d'EDF et des garanties quant à la pérennité des contrats de nettoyage. XB nettoie uniquement des locaux administratifs sans spécificités. De ce fait, l'entreprise n'a besoin d'aucune certification pour l'instant et ses salariés ne reçoivent donc aucune formation spécifique. L'entreprise n'est pas, ou plus, économiquement très dépendante d'EDF puisqu'elle a plusieurs autres gros clients. Elle nettoie notamment des centres de tri de La Poste et des locaux de l'armée.

XE est une entreprise spécialisée dans les métiers de l'eau à très haute pression. Elle appartient à un groupe américain. L'entreprise a trois pôles principaux en France : Dunkerque, Fos et Uckange. La société a été créée il y a deux ans pour isoler les activités touchant au nucléaire et à l'hydrodynamique. L'entreprise dépend du groupe pour son financement, les aspects gestion et la technique. Les domaines de compétence sont dans le nucléaire : déconstruction, assainissement, traitement des déchets, travaux hydrodynamique, logistique, étude et conception et dans le classique : environnement, maintenance, nettoyage industriel. Dans son domaine l'entreprise bénéficie d'un savoir-faire. Elle est d'ailleurs certifiée CAS 1 mais elle mise en concurrence. Le nucléaire représente 45% du CA en 1997, la sidérurgie représente 25%, la chimie 20% et l'agro-alimentaire 10%. L'entreprise compte 249 salariés dont 20 travaillent en permanence à Cattenom et jusqu'à 70 en période d'arrêt.

NF est une entreprise de 200 salariés appartenant à un groupe implanté localement. L'entreprise intervient dans l'installation et la maintenance des réseaux électriques. EDF est un des gros clients de l'entreprise mais celle-ci intervient dans de nombreuses autres entreprises. La moyenne d'âge est de 33 ans et l'ancienneté de 10 ans.

XD est fortement dépendante de son activité avec le site EDF de Cattenom. Cette petite entreprise de construction métallique prépare des pièces spécifiques, généralement produites à l'unité. Elle a de plus obtenu les marchés de la maintenance de la serrurerie et de la robinetterie. Son personnel est parfois mobilisé pour déménager des équipements sur des chantiers ayant lieu sur la centrale. L'entreprise a un chiffre d'affaires de 11 millions de francs dont environ 40% avec EDF. Elle compte 26 salariés dont 12 travaillent en permanence sur le site de Cattenom. La moyenne d'âge est de 30 ans et l'ancienneté de 10 ans. L'entreprise est certifiée CAS 2.

XC est un établissement appartenant à un groupe de 2000 personnes, dans 60 implantations au niveau national. L'origine de l'entreprise remonte à 1835. Dans les années 60, XC est repris par CREUSOT-LOIRE, puis devient filiale de GTM. L'implantation en Lorraine date de 1870. L'établissement enquêté compte 85 salariés permanents, avec en moyenne recours à 20-25 intérimaires. Le chiffre d'affaires se monte en 1997 à 60 millions de francs. L'activité se concentre sur la tuyauterie, la chaudronnerie, la mécanique, le montage-levage, en

construction et en maintenance. Les principaux secteurs clients sont la chimie qui représente 43% de l'activité, la sidérurgie 28%, l'énergie (centrales nucléaires et thermiques) 10% et les papeteries 7%.

XC travaille pour deux centrales nucléaires: Cattenom et Chooz. EDF en général et Cattenom en particulier ne correspondent donc pas à des clients majoritaires. L'activité s'est développée rapidement à partir de 96 (quasi-doublement) suite à l'obtention d'un important contrat de maintenance, puis s'est stabilisée. Les effectifs sont ainsi passé de 50 en 1992 à 85 aujourd'hui.

L'entreprise recourt à la sous-traitance soit pour des opérations que l'établissement XC ne sait pas réaliser, soit lorsqu'il s'agit de son domaine de compétence, mais qu'elle n'a pas les capacités de production disponibles pour les réaliser. Pour le nucléaire le recours à la sous-traitance est limité, et, s'il a lieu, ne concerne que des interventions et des pièces secondaires.

S'agissant du recours au travail intérimaire dans le nucléaire, les contraintes se sont durcies. Pour cette raison, il y a une volonté de gérer les à-coups de l'activité au niveau du groupe XC, prioritairement avec les sites installés en Lorraine, voire au niveau national. Comme le groupe travaille pour plusieurs centrales nucléaires, il a un potentiel de personnels habilités relativement important, ce qui pourrait permettre

2. LES ENTREPRISES EXTERNES DE LA RATP.

Trois entreprises externes ont été enquêtées à la RATP, qui sont toutes trois très différentes. L'une, XI, est une association d'insertion de travailleurs handicapés, qui s'occupe de la saisie informatique des procès verbaux distribués par les contrôleurs de la RATP. La seconde, XG, intervient dans le domaine informatique (réseaux, systèmes et projets de développement). La troisième, XH, intervient dans les domaines de la maintenance, de l'entretien et la rénovation des escalators et ascenseurs.

XI a pour principal champ d'activité l'insertion professionnelle et sociale de personnes exclues par un handicap. La forme juridique est une association sans but lucratif. Fondé en 1954, le groupe organise 11 ateliers protégés dans plusieurs régions de France. XI intervient dans deux domaines d'activité: la sous-traitance industrielle (câblage, électronique, téléphonie, montage et assemblage, conditionnement, signalétique ...) et les services aux entreprises (routage-façonnage, bureautique, ..). Les principales entreprises clientes sont ALCATEL-ALSTHOM, BENDIX, AEROPORTS de PARIS, EDF-GDF, FRANCE TELECOM, GIVENCHY, IBM, SNCF, etc. Enfin, l'agrément « atelier protégé » ouvre aux différents clients d'XI les avantages liés à l'exonération de la cotisation AGEFIPH (loi du 10 juillet 1987).

L'établissement enquêté est situé à Saint-Denis. Il concerne 115 salariés qui fabriquent des cordons de luminaires, implantent des circuits imprimés, conditionnent des cosmétiques, assemblent des pièces automobiles, mettent sous pli des documents, (catalogues, journaux d'entreprise ..), et interviennent dans la bureautique.

Elle bénéficie de différentes subventions. L'Etat prend en charge une partie de la rémunération. Les salariés sont embauchés selon les procédures du droit du travail (contrat de

travail). Les personnels les plus handicapés sont payés 90% du SMIC. Le personnel salarié est donc un public spécifique géré par la COTOREP et ne pouvant travailler que s'ils disposent d'un document spécifique justifiant qu'ils ne peuvent travailler qu'en ateliers protégés. Il s'agit alors d'un personnel frappé par un handicap médical, sensoriel ou encore psychologique. Cette main-d'oeuvre est le plus souvent sans aucune formation ou dispose d'un niveau très bas de formation. 95% de ce personnel dispose de contrat de travail à durée indéterminée. Le contrat de travail à durée déterminée ne vaut que pour la période d'adaptation.

Le personnel salarié handicapé dispose d'une très forte ancienneté : 18 ans en moyenne. Ceci traduit une très faible mobilité de ces travailleurs et remet en question un des fondements de l'association à savoir l'insertion dans l'emploi qualifié de normal.

XG est une société anonyme mono établissement créée en 1979. Ses principales activités sont des études, des réalisations et des formations en informatique, la distribution et ingénierie de produits informatiques. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel de 139 M FF (en 1997). De 1987 à 1992, l'entreprise est en croissance continue et forte, puis traverse une période de crise en 1993 et 1994, et retrouve une phase de croissance depuis 1995. Son effectif salarié est de 250 personnes dont 230 ingénieurs et cadres. Elle est classée aujourd'hui parmi les 100 premières SSII françaises. La moyenne d'âge de son personnel est de 32 ans. Le turn-over est relativement important en raison de la pénurie d'informaticiens et des surenchères pratiquées par la concurrence pour débaucher du personnel. C'est un personnel embauché pour l'essentiel sur CDI après la période légale d'adaptation. Le recours au travail intérimaire est très marginal. Il est utilisé pour parer à cette pénurie d'informaticiens.

La sous-traitance est aussi utilisée pour parer la pénurie actuelle de personnel spécialisé en informatique. L'intérim et la sous-traitance sont motivés également par une volonté de contrôle des marges qui passe par une maîtrise des coûts. Ils sont fonction de la nature des contrats et de leur durée : l'objectif est d'éviter d'embaucher du personnel pour des interventions de courte durée et pour des prestations spécifiques pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas du personnel adapté.

Les services et parapublics dont la RATP ne représentent que 14% de son activité.

XH est un grand groupe, le 13ème mondial, implanté dans plus de 170 pays. Il est le numéro un mondial de l'ascenseur. Il fait partie du groupe américain UNITED TECHNOLOGIES regroupant CARRIER, PRATT et WHITNEY, HAMILTON STANDARD et SIKORSKY AUTOMOTIVE. En France, il est également le numéro un avec 35% de part de marché et constitue l'une des unités opérationnelles les plus importantes d'XH.

Ses domaines d'activité sont les ascenseurs, les escalators, les travolators, les monte-charges, les monte-plats ou ascenseurs inclinés. Il développe une large gamme de produits tant pour les constructions neuves que pour les immeubles existants.

Dans le monde, XH emploie un effectif de 68000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 5.6 milliards de dollars soit une part de 23% du marché. En France, il emploie 5500 travailleurs essentiellement des techniciens et du personnel administratif. Un peu moins des

trois-quarts sont des techniciens. L'âge moyen de ce personnel est de 38 ans. En France, XH est organisé en 60 directions régionales et agences et 260 centres techniques.

Depuis 1993, le groupe est dans une phase régulière de réduction de ses effectifs salariés que les responsables des ressources humaines attribuent aux technologies de plus en plus performantes et à des changements dans l'organisation du travail. Ainsi, en France le groupe comptait 5801 salariés en 1993. Il ne compte plus aujourd'hui que 5150 salariés soit une diminution d'un peu plus de 11%. De la même façon, en 1997, XH France enregistrait un chiffre d'affaires de 3694 millions de francs, contre 3878 millions de Francs en 1993 soit une réduction d'un peu moins de 5%. Depuis 1996, bénéficiant d'une reprise dans le secteur du bâtiment, la filiale enregistre une progression d'un peu plus de 6% de son chiffre d'affaires. L'activité de maintenance est également en progression (+1,2% par rapport à 1996). Cette activité reste pour le groupe une des activités les plus difficiles en raison des nombreuses renégociations des contrats. C'est le cas avec la RATP. L'activité modernisation est par contre en recul (- 5.8% par rapport à 1996). L'activité réparation est quant à elle en légère stagnation.

Ses principaux clients sont les administrations (les ministères), le parapublic dont la RATP et le privé (les bureaux et les entreprises), l'habitat social également.

Le recours à l'intérim et la sous-traitance sont des pratiques ponctuelles. Ils permettent une élasticité des effectifs dans des périodes difficiles comme c'était le cas entre 1991 et 1996. Le recours à la sous-traitance concerne surtout les chantiers de montage. Concernant la maintenance des appareils existants (en moyenne 100 appareils pour un technicien). le groupe recourt à son personnel.

Tout comme XG, le groupe fait face à une pénurie de main-d'oeuvre spécialisé dans le secteur des ascenseurs. Pour pallier cette insuffisance de personnel. le groupe favorise une politique de formation. Il participe au financement de deux écoles de techniciens (situées à Tours et à Paris). Il recrute régulièrement deux promotions de 20 personnes sur contrat de qualification (18 mois). Enfin. le groupe dispose de son propre centre de formation (Ecole XH située à Argenteuil). Celle-ci est encadrée par 6 formateurs techniciens à plein temps. Selon la responsable des ressources humaines, les formations représentent jusqu'à 5.4% de la masse salariale.

ANNEXE 2 : GUIDES D'ENTRETIEN ENTREPRISES EXTERNES À LA RATP ET À EDF.

1. DONNÉES GÉNÉRALES DE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.

- . Statut.
- . Présentation rapide de la structure de propriété (Quelle maison mère? Quels actionnaires principaux ? Existe-t-il des filiales ? Quels partenaires ?).
- . Présentation des caractéristiques des clients, de leur importance respective. S'il y a lieu, description des liens particuliers existant avec eux.
- . Situation globale de l'activité : activité en expansion ? Stable ? En baisse ? Activité concentrée sur un métier de base ? Diversifiée ?
- . Situation globale de l'emploi : volume ? Répartition par csp/classification ? Répartition par type d'emploi (des plus précaires aux plus stables) ? Importance du recours à l'intérim ? Les aspects de la mobilité horizontale et verticale ?
- . Evaluation du recours à la sous-traitance d'une manière générale.

2. DONNÉES DE CADRAGE DES RAPPORTS ENTREPRISE EXTERNE / ENTREPRISE PUBLIQUE.

- . Historique de la relation avec l'entreprise publique. en terme de statut. en terme d'activité.
- . Les relations sont elles organiques ? De partenariat ? De sous-traitance ?
- . Y-a-t-il eu un processus de mise en concurrence au départ de la relation avec l'entreprise publique ? Sous quelle forme (appel d'offre ...)?
- . Sur quels critères le marché a-t-il été emporté ? Plutôt sur des critères techniques ? Des critères structurels liés à une relation de longue date ? Des critères de coût ?
- . Y-a-t-il eu mise en concurrence avec un service interne de l'entreprise publique ?
- . L'activité réalisée par l'entreprise externe est-elle une activité nouvelle (sur un segment informatique par exemple) ? Une activité anciennement réalisée par une autre entreprise externe ? Une activité anciennement réalisée par l'entreprise publique ?
- . Evaluation de la part de l'activité de l'entreprise externe réalisée avec l'entreprise publique en terme de chiffre d'affaires, en terme d'investissement réalisé, qualitativement ?

3. EVALUATION DE L'AUTONOMIE PRODUCTIVE (TECHNIQUE, ORGANISATIONNELLE, MISE AU TRAVAIL) DE L'ENTREPRISE EXTERNE.

- . Comment se répartissent maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre et processus d'exécution ?
- . Le lieu de travail est-il intégré à l'entreprise publique ?
- . L'activité exercée pour l'entreprise publique est-elle plutôt au centre ou plutôt à la périphérie de son activité principale ?
- . Est-ce une relation stable dans la durée ou bien ponctuelle ? Si oui, est-elle souvent renouvelée ?
- . Comment se distribuent les contrôles et la coordination de l'activité ?
- . Les contrôles exercés par l'entreprise publique le sont plutôt sur les méthodes ou bien sur les résultats ?
- . L'activité réalisée pour l'entreprise publique constitue-t-elle un ensemble « isolable » vis-à-vis du reste de l'activité ? Si oui, quelles sont les spécificités ?
- . Le travail réalisé pour l'entreprise publique l'est-il en interne ? Est-il à son tour sous-traité ? Pour quelles raisons ?

4. ÉVALUATION DU DEGRÉ DE SPÉCIFICITÉ DE LA RELATION D'EMPLOI.

- . Evaluation, en part relative et en tendance, de la part de l'emploi liée à l'activité réalisée pour l'entreprise publique ?
- . Cet emploi se distingue-t-il par rapport au reste de l'entreprise ? Répartition par qualification ? Par statut ? Par échelon hiérarchique ?
- . Y-a-t-il des spécificités de la relation d'emploi liées à la relation avec l'entreprise publique ? Liées à des clauses contractuelles ? Liées à des situations de fait, notamment techniques ? Liées à une démarche commune, d'insertion par exemple (recours massif à un dispositif public comme CES et CQ, politique volontariste d'entreprise « citoyenne » ?
- . Dans quelle mesure ces spécificités touchent les modalités de la gestion de la main-d'oeuvre (mobilité, rémunération, évaluation) ?
- . Dans quelle mesure ces spécificités touchent le domaine de la production de compétences (formation, apprentissage) ?
- . Y-a-t-il des relations avec un représentant GRH de l'entreprise publique ?

5. ELÉMENTS D'OUVERTURE.

- . Dans quelle mesure peut-on dire que l'entreprise publique est à l'origine de la création de cet emploi ?
- . Quels sont les avantages, pour l'entreprise publique, du recours à la sous-traitance, ou plus généralement à l'externalisation ?
- . La partition des activités par l'entreprise publique entre emploi interne et externe peut-elle s'expliquer par une logique de construction / partage / division de compétences spécifiques ?

CONCLUSION GÉNÉRALE

INTRODUCTION.

A l'issue de ce travail centré sur la nature et les formes des rapports entre emploi externe et emploi interne, examinés à partir de l'analyse de deux entreprises publiques (la RATP et EDF) et de quelques « entreprises externes » qui leur sont liées, nous résumerons les acquis et les zones d'ombre essentiels sur trois thèmes qui, inscrits dans la problématique initiale, ont été enrichis par l'analyse de terrain et peuvent ouvrir d'autres perspectives de recherche. Les hypothèses de travail sont réexaminées à cette occasion. Le premier thème concerne les notions d'emploi interne et d'emploi externe. Le second a trait à la politique d'emploi des entreprises, envisagée dans son articulation à l'activité économique et productive et à son organisation ; les relations entre entreprises -sous-traitance, mise en réseaux, modes de coopération- font partie de cette organisation de l'activité. Le troisième examine le lien aux mesures de la politique publique de l'emploi.

1. EMPLOIS EXTERNES ET EMPLOIS INTERNES.

Au départ de la recherche, nous avons proposé une distinction entre trois types d'emplois : les emplois internes, les emplois externes relevant de l'entreprise (emplois aidés, intérim et prestations de service), les emplois externes relevant d'entreprises sous-traitantes ou partenaires. Nous avons évoqué la possibilité d'une intersection et de flux de passage de l'un à l'autre, avec l'idée que ces catégories pouvaient éclairer une réalité opaque à elle-même. Nous avons également évoqué l'idée selon laquelle la réalité que ces catégories un peu floues et hétérogènes avaient vocation à décrire et à saisir était caractérisée par un mouvement de profonde transformation des rapports salariaux.

De fait, il est apparu, à l'observation, que cette typologie et cette catégorisation posaient problème ; l'élaboration d'une méthodologie de mesure est par suite impossible

- Premièrement parce que, une nouvelle fois, le concept même d'emploi et son rapport à celui de travail, et plus précisément à celui de procès de travail, sont en jeu et déterminants pour fixer le sens de la typologie. Lorsque des cadres ou d'autres salariés de la RATP sont détachés dans une autre structure que l'entreprise alors que leur salaire, leur carrière, leur formation continuent à dépendre de la RATP, il peut être simple d'en conclure que nous avons affaire à des emplois internes localisés en externe. Ce n'est pas inexact à un premier niveau de définition de l'emploi. Mais ce détachement peut être opéré temporairement dans un segment direct des procès de travail (nettoyage des véhicules par exemple) ou dans des activités qui, par delà leur contenu civique, concourent aux conditions d'exercice du travail et de la construction de la relation de service (les activités en direction des zones sensibles par

exemple). Lorsque la fonction d'ingénieur-sécurité est financée par EDF et salariée par l'Association des partenaires industriels de la Moselle, la situation est très hybride : emploi externe financé par l'interne, situé à la charnière de l'interne et de l'externe du point de vue de l'activité, relevant formellement de l'Association quant à sa gestion, elle-même nécessairement tributaire des décisions d'EDF¹³⁴. Nous avons vu que l'emploi dit externe se construisait tendanciellement autour de deux pôles. Le premier est l'emploi externe « en interne », c'est-à-dire la présence plus ou moins permanente et plus ou moins régulière de travailleurs dans les établissements, les locaux ou dans l'activité de subdivisions de l'entreprise, au sein de l'entreprise : les rapports d'emploi sont externes pour les salariés (et la palette des formes d'emploi est présente), les rapports de travail internes. Le second est l'emploi externe « en externe », c'est-à-dire que rapports d'emploi et rapports de travail sont localisés hors entreprise ; le « en externe » peut d'ailleurs être soit très directement, soit très peu lié à l'accomplissement et à la reproduction des procès de travail. Il n'y a pas de fixité assurée des deux pôles.

Les frontières entre l'emploi externe et l'emploi interne peuvent elles-mêmes être vues de manière différente selon les critères d'approche. Si l'on fait abstraction des rapports de travail et des contraintes qui peuvent être imposées (que ce soit les spécifications productives, le contenu de qualification, les clauses souples d'insertion, la rectification sous pression sociale de l'usage de certaines formes d'emploi etc...) et si l'emploi se définit par ses lieux et ses formes de gestion (formation du salaire, lignes de carrière, procédures de recrutement et de licenciement, mobilité professionnelle), alors les frontières sont nettes (à quelques exceptions près) à EDF, un petit peu moins à la RATP ou elles sont un peu plus floues sur des segments singuliers à la RATP. En revanche, si l'on ne fait plus abstraction des rapports de travail et des contraintes, ce qui veut dire que l'on déplace la définition de l'emploi, il n'y a plus toujours cette netteté et c'est avant tout l'espace de l'emploi externe qui peut faire l'objet de partition en fonction du mode (en interne ou en externe) et du niveau (cœur ou périphérie, amont ou aval du procès de travail ; exploitation ou conditions de reproduction de l'exploitation ; présence structurelle ou conjoncturelle, régulière ou non) d'intégration à l'activité productive d'une part, de la nature et du degré des contraintes d'autre part.

- Deuxièmement parce que l'appréciation exhaustive des phénomènes est très difficile sur plusieurs points, voire impossible. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne le statut et le poids de l'utilisation de certaines formes d'emploi souvent analysées comme formes de l'emploi précaire et participant de la « flexibilisation » de la main-d'œuvre : intérim, contrats à durée déterminée classiques, usage de mesures de la politique publique. La difficulté peut tenir à l'absence de précision dans les données. Nous avons ainsi souligné que la RATP a transversalement engagé des actions pour la réduction du travail intérimaire en interne et pour transformer les règles de la mobilité ; les données concernant l'intérim ont cependant été une véritable boîte noire pour le département des ressources humaines, et les connaissances sur la mobilité sont fragmentaires. Les bilans sociaux ne sont pas, à cet égard, d'un grand recours. La précision est plus grande concernant les contrats à durée déterminés signés par l'entreprise, les contrats emploi-solidarité, les contrats d'apprentissage et les contrats de qualification signés ou aidés par les entreprises. L'usage de l'ensemble de ces formes est mal connu au sein de l'emploi externe, à la RATP comme à EDF -ici encore à quelques exceptions près. Au

¹³⁴ Cette situation est rappelée pour son contenu, non pour son importance quantitative.

total, si l'on voit formellement qu'existe bien un espace intermédiaire ou hybride du point de vue des formes de l'emploi, situé entre les deux extrêmes que sont l'emploi statutaire « en interne » et l'emploi externe à contrat à durée indéterminée « en externe », son importance quantitative, sa composition, sa place exacte dans l'activité productive (et sa reproduction) sont délicates à cerner.

- Troisièmement, cette catégorisation se heurte à celles qui ont été construites par les deux entreprises publiques et qui ont, indépendamment de leur champ de validité, nécessairement une finalité. Celle d'EDF, emploi interne-emploi externe, est simplement partie prenante d'une gestion politique globale du volume d'emploi, déclinable aux niveaux décentralisés : elle a été construite pendant le processus de baisse du volume d'emploi statutaire et avait vocation à montrer que cette perte était annulée, voire dépassée, par la création d'emploi induite par l'activité du groupe (le problème étant que les points de comparaison fiables dans le temps font défaut). Mais aujourd'hui, elle est bien aussi un point de repère du point de vue de la gestion des relations productives. La RATP utilise une typologie de l'emploi assez précise, distinguant emploi direct (statutaires et C.D.D. de l'entreprise), indirect (emplois des filiales, des associations et des oeuvres sociales de l'entreprise) et induit (emploi des fournisseurs, des fournisseurs de fournisseurs et même emplois induits par les dépenses des salariés de l'entreprise) ; elle y adjoint la notion d'emplois d'insertion, eux mêmes décomposables en emplois directs, indirects et induits parce que l'insertion des jeunes concentre toute une série de problèmes sociétaux et internes auxquels est confrontée l'entreprise. Dans cette typologie, la catégorie d'emploi indirect englobe des emplois de nature très différente (car leur degré de lien avec l'entreprise est très variable) et celle d'emploi induit recouvre un ensemble extrêmement vaste (regroupé nécessairement non en emplois mais en équivalents-emplois) dont une partie ne peut être appréciée que sur la base de discussions sur les conventions comptables et sur la fonction de production utilisée (la régression des fournisseurs des fournisseurs notamment qui, poursuivie, conduirait quantitativement à des absurdités). Le contenu, la position et les formes de l'emploi indirect et de ce que recouvrent les équivalents-emplois de l'emploi induit sont indifférents à cette typologie. Malgré ces limites, la distinction est utile car elle met en évidence, à sa manière, une partie du développement de l'emploi externe et permet -malgré les réserves possibles- une évaluation quantitative.

L'induction d'emplois par l'activité des entreprises peut, à la limite, tout envelopper. C'est pourquoi la notion d'emploi induit, dont on voit bien intuitivement ce qu'elle signifie en pratique, est insuffisante pour rendre compte des processus que nous avons cherché à mettre en évidence. Il est important de souligner deux phénomènes. D'une part, l'emploi dans les entreprises extérieures ne se réduit pas à la mobilisation de capacités existantes : les deux entreprises publiques structurent, voire créent, dans les processus d'externalisation ou d'extériorisation d'activités. D'autre part, la tenue des emplois externes peut se faire au sein de l'entreprise (nous l'avons souligné à plusieurs reprises) et la spécialisation de certains salariés externes dans le travail fourni pour l'entreprise publique peut faire émerger une certaine séparation d'avec le collectif de travail de leur entreprise d'appartenance en tant que salarié.

Les configurations de l'emploi évoquées se développent pour de multiples raisons. D'abord, les considérations contemporaines de coût de production et de rentabilité centrées sur l'économie de main-d'oeuvre et l'accent mis sur la nécessité d'une traduction des gains de productivité en compétitivité, associés à la fois au recentrage sur le coeur de l'activité et à la

mise en avant des enjeux portés par la relation de service (relation qui n'est jamais analysée économiquement) sont déterminants. Ensuite, la recherche d'effets de flexibilité et d'optimisation des contraintes techniques et de production conduit à modifier les rapports productifs « internes » et à reporter une partie des contraintes sur les rapports productifs « externes ». Cette double « rationalisation » passe d'une part par l'usage de compétences spécifiques, que les entreprises pourraient garantir mais qu'elles préfèrent, dans certaines conditions, attribuer à d'autres entreprises, d'autre part par une action visant à transformer le fonctionnement et la structure de leurs marchés internes du travail.

2. LES LOGIQUES GLOBALES DE GESTION DE L'EMPLOI.

Ces deux entreprises, à l'instar des groupes industriels, financiers et multiservices publics ou non, mènent bien une **politique** dans le champ du rapport salarial, politique qui instrumente leur(s) stratégies(s). Nous n'ignorons pas que le concept de politique, par-delà les innombrables débats et oppositions théoriques dont il est l'objet et les possibilités nombreuses de le décliner empiriquement en fonction des fractionnements précisément politiques de l'espace social, est encore aujourd'hui d'abord référé à l'appareil d'état et aux modes d'organisation des sociétés et, de façon dominante, au rapport entre « la chose publique » et la « société civile » (cette dernière distinction n'allant pas de soi). Il est facile d'objecter que, depuis longtemps, le terme est employé pour rendre compte des pratiques d'entreprises, de collectivités locales etc...et est adjoint le qualificatif « publique » pour spécifier les modes étatiques d'action sur et dans la société (le meilleur exemple étant « les politiques publiques de l'emploi », l'expression politique publique devrait alors être considérée comme redondante, voire tautologique)¹³⁵. Mais là n'est peut-être pas l'essentiel, La conjugaison de deux séries de raisons autorise l'usage du concept. Première série (incomplète sur ce registre) : ces entreprises ou groupes sont socialement structurants, elles ont un rapport organique à l'état et leurs directions appartiennent bien aux fractions hiérarchiquement les plus élevées d'une classe sociale dominante, leur activité est partie prenante de l'organisation voire détermine les conditions d'existence de la « société civile ». Deuxième série : si l'on admet que le rapport salarial est, ou a été, un rapport de séparation sociale fondamental s'exprimant aussi par ses propres divisions internes -rapport salarial dominant, rapports salariaux dominés pour reprendre une distinction des théoriciens de la régulation- alors, on voit mal comment l'action sur et dans le rapport dominant (et de surcroît ici simultanément sur les rapports salariaux dominés) ne serait pas politique de part en part (y compris d'ailleurs pour, en lien avec d'autres politiques, ôter au rapport salarial son caractère socialement fondamental et déterminant).

L'emploi est bien, tout à la fois, objet et acteur des changements. Objet parce que les transformations productives (recentrage des activités productives, déplacement des formes de concurrence) affectent les logiques d'emploi. Acteur parce que la transformation des formes

¹³⁵ Nous laissons de côté les aspects objectifs, finalité, moyens etc ...

d'emploi, et notamment les marges ouvertes par le développement des emplois externes, contribue à la transformation des contraintes des entreprises. De ce fait, les liens entre mouvements de l'activité et transformations des formes d'emploi et de leur mode de gestion, se sont révélés très contradictoires.

2.1. Les transformations de l'emploi et la gestion interne

L'évolution générale de l'emploi, de son volume et de sa structure de qualification, pèse naturellement sur la façon dont chaque entreprise gère emplois externes et internes. A cet égard, les deux entreprises se sont longtemps distinguées car l'une, la RATP, connaît une stabilisation quantitative et un léger déplacement en faveur des emplois d'exécution dans « l'exploitation », tandis que l'autre, EDF, a connu une baisse globale de l'emploi (aujourd'hui interrompue) et une relative élévation des qualifications, enregistrée par le poids croissant de l'encadrement, prolongeant les tendances antérieures. D'autres distinctions importantes existent, et la nature des contraintes peut être très différente ; nous ne les rappellerons pas. Ces différences et distinctions n'empêchent nullement que des tendances communes, décisives pour l'avenir, sont en construction : l'enjeu fondamental n'est pas la disparition de tout marché interne du travail, mais le passage d'un type de marché interne du travail à un autre et la réduction de son poids. Ce qui demande un bouleversement des règles de gestion de l'emploi, de la main-d'oeuvre, de la qualification et, par suite, « des relations sociales ». Les deux entreprises essaient de transformer leurs modes de gestion des ressources humaines mais, nous l'avons vu, les formes d'instrumentation peuvent être différentes dans le processus commun de formation d'un nouvel équilibre entre hiérarchisation, centralisation, autonomies relatives, décentralisation des niveaux de gestion (nous avons indiqué sur ce point qu'il n'y avait pas d'unilatéralité qui permettrait d'affirmer l'obsolescence « du top down » au profit du « bottom up » ; des tensions fortes entre fonctions peuvent par ailleurs être révélés, ainsi entre la fonction contrôle de gestion et la fonction ressources humaines à la RATP). Les points d'application sont similaires et comparables : renouvellement de la main-d'oeuvre, changement des règles de mobilité (par limitation du rôle déterminant de la mobilité ascensionnelle et des filières et affirmation de la volonté de développer une mobilité externe), nouvelles orientations dans le champ de la formation professionnelle continue visant à limiter le poids des appareils internes et à déconnecter l'automaticité relative de la relation formation-promotion, soumission de la logique qualification à la logique compétence par intégration des enjeux de la relation de service et de la contrainte gestionnaire dans l'acte productif, essai de nouveau maillage organisationnel interne par construction de pratiques formellement contractuelles (de type client-fournisseur par exemple). Si les tendances sont là, elles ne s'instaurent pas facilement et nous avons désigné quelques-unes des contradictions dans lesquelles elles se meuvent. Enfin, l'analyse conduite sur les entreprises liées à la RATP et à EDF montre des éléments communs d'articulation de la gestion de l'emploi et de l'organisation du travail. Ainsi, se constituent des collectifs de travail hybrides qui mêlent durablement des salariés de l'entreprise principale et des entreprises externes, ces derniers pouvant en quelque sorte être fixés, spécifiés et certifiés par l'entreprise publique -par exemple via une formation commune avec les salariés de l'entreprise principale.

2.2. les relations inter-entreprises.

Le projet initial était aussi de comprendre, à travers la modification des emplois internes et externes et de leur gestion, les transformations en cours des rapports entre les entreprises

étudiées et celles qui leur sont liées, notamment à partir d'une analyse des mouvements d'extériorisation, de leur ampleur et de leurs raisons. L'un des enseignements, par delà des choix qui ne coïncident pas toujours¹³⁶, est que la notion de partenariat -très utilisée dans la littérature et dans les discours publics- n'est pas la plus apte à rendre compte du contenu et de la forme des rapports. A EDF comme à la RATP, ces rapports ne sont pas homogènes. La nature et la temporalité du travail commandé, son lieu d'exécution, sa localisation dans les procès de travail sont déterminants. Des écarts entre les deux entreprises sont cependant sensibles. Ces rapports sont aussi, pour EDF, un mode d'extension de son réseau, une manière de diversifier ses maillages au point que, dans le domaine de l'emploi, on observe une véritable dynamique territoriale (qui passe par exemple par l'aide aux PME et au développement local) et une recherche d'optimisation dans le choix, local ou non local, des sous-traitants. Pour la RATP, le contexte est un peu différent, ne serait-ce qu'en raison de son périmètre principal d'activité. La RATP pèse moins sur l'emploi de certaines entreprises liées, notamment lorsque le rapport est d'abord déterminé par des contraintes techniques, alors même qu'elle est capable de s'approprier la totalité de la spécification. Pour autant, les liens ne sont pas absents et sont même en train de se transformer, la RATP s'efforçant de maintenir un degré suffisant de contrôle des activités tout en minimisant son implication dans la maîtrise d'oeuvre. De même, en matière d'emploi, on voit émerger une tentative nouvelle de lier, sauf pour les marchés de fabrication industrielle, création d'emploi et construction des marchés via des « clauses d'insertion » souples mais associées aux contrats de travaux ou services.

Le mouvement d'extériorisation est contrôlé dans les deux entreprises. Si la tendance est, en pratique, plutôt à la stabilisation (mais rappelons, qu'aujourd'hui, la création d'activité peut intégrer, dès la conception, la structure et les domaines d'extériorisation), nous avons indiqué que, dans l'un et l'autre cas, des potentialités ou des gisements d'extériorisation étaient là, en cohérence avec le recentrage sur le métier de l'entreprise, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité et de la qualification de la main-d'oeuvre, l'inflexion de la gestion interne. Leur matérialisation entraînera sans doute encore, tout à la fois, reconfigurations internes et accroissement des volumes de sous-traitance et de partenariat.

L'étude des entreprises externes apporte des éléments supplémentaires. Le plus important est le mouvement d'autonomie-intégration qui s'observe aussi bien dans les modalités du déroulement de l'activité, de l'organisation industrielle et de la gestion de l'emploi externe, intégration de l'emploi par la proximité de travail sur site, par la formation commune et contrôlée. Autonomie tant juridique, puisque les employeurs sont distincts, qu'économique. Intégration et autonomie plus ou moins affirmées et reconnues d'ailleurs par les deux partenaires. Il y a là une illustration de l'oscillation-complémentarité dans la logique économique de la contractualisation marchande et de l'intégration. Ainsi, selon les cas, le contrôle par l'entreprise principale se fera par le coeur de l'activité ou par son amont et son aval, sur les modalités de l'activité et l'organisation du travail ou sur les résultats et les procédures de certification et de formation. Inversement, la délégation de responsabilité sera plus ou moins grande et portera sur l'organisation de l'activité, du travail et de l'emploi.

¹³⁶ La RATP dessert son implication dans la mise en oeuvre et envisage une réduction de sa maîtrise d'ouvrage dans certains cas ; EDF renforce au contraire son implication et son contrôle formalisé sur la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre.

Au total, c'est parfois à un véritable tissage -local ou non- que l'on assiste. Tissage instable car il est fait à la fois de concurrence organisée (avec par exemple barrières à l'entrée par la certification), de partage des marchés, de développement de coopérations voire de création d'une association des partenaires industriels, comme dans le cas de EDF.

3. LES USAGES ET LES EFFETS DES MESURES PUBLIQUES D'EMPLOI.

Un point essentiel du projet de recherche concernait l'usage par les entreprises des dispositifs d'emploi mis en place par les pouvoirs publics. L'hypothèse était en effet que ces dispositifs de subvention à l'emploi contribueraient au déplacement des frontières entre emplois internes et externes et participent du mouvement d'extériorisation. Il convenait donc d'examiner la façon dont ces entreprises mettaient en place ces mesures et de voir quel était le devenir professionnel des bénéficiaires. De cette analyse, devait émerger une meilleure connaissance des raisons de recours à ces dispositifs (qu'elles soient économiques ou politiques) et de leur intégration à la politique globale d'emploi de ces entreprises.

L'usage des dispositifs de la politique publique de l'emploi est en définitive limité. Ce sont surtout les « mesures jeunes » qui ont été utilisées. Les deux entreprises s'inscrivent dans une double logique : exemplarité de « l'investissement civique » (mais à la RATP, il est malgré tout lié l'activité) et inscription dans les logiques productives. Elles ont toutes deux d'abord employé assez massivement des jeunes en contrat emploi solidarité, sans que ce soit une porte d'entrée systématique dans l'entreprise et avec un fort accompagnement formatif, et ont presque totalement abandonné cette pratique ensuite. A la RATP, le recours aux contrats de qualification semble correspondre à une véritable logique interne de préqualification débouchant sur une certification préalable à un recrutement sur emploi stable ; il n'y a pas de contrats d'apprentissage. A EDF, le contrat d'apprentissage joue partiellement le rôle dévolu au contrat de qualification par la RATP : certaines unités utilisent le contrat de qualification comme un moyen de peser sur l'emploi externe et comme moyen de contrôle du recrutement et de la construction de la qualification.

Ce faible usage apparent des dispositifs public s'explique par deux raisons majeures : le rapport à la politique publique d'emploi et à ses orientations est internalisé dans une intense activité négociatoire, les liens à l'appareil d'état sont fonctionnels et structuraux.

Le développement des emplois externes révèle sans doute une stratégie de contournement des contraintes du service public, une logique de transformation des entreprises publiques de l'extérieur, les emplois créés à l'extérieur étant, tout à la fois, intégrés dans l'organisation du travail (l'exigence de certification et la présence prolongée sur le lieu de travail en étant des révélateurs) et en marge des formes de reconnaissance de l'emploi (le statut de ces emplois n'étant pas celui du secteur public).

Les processus décrits ne sont pas la reproduction simple et tardive d'une organisation productive fondée sur la scission des collectifs de travail en un noyau dur d'emplois stables et une périphérie de main-d'oeuvre (plutôt plus instable que moins), même si des similitudes apparentes sont indéniables. Ce modèle fut mis en évidence au cours des années 70 par

l'observation et l'analyse du fonctionnement des grandes entreprises industrielles et de la division du salariat industriel¹³⁷.

En premier lieu, le contexte est différent. Si l'on accepte les catégories de marché interne, marché externe, marché primaire et marché secondaire (aussi segmentés soient-ils également) comme catégories descriptives du ou des marchés du travail, la tendance de structure était encore

- à ce que le marché primaire commande le marché secondaire au niveau macroéconomique : les réflexions actuelles en économie et sociologie du travail et de l'emploi laissent à penser que les types de marchés se transforment et que le premier ne commande plus macroéconomiquement le second,

- à ce que les marchés internes commandent les marchés externes aux niveaux micro ou méso économiques. Cet extrait d'une analyse de B. CORIAT se situe bien dans cette perspective : *« Au fur et à mesure qu'est « stabilisé » dans l'entreprise le « noyau » des ouvriers considéré comme « stratégique » du fait de la position qu'il occupe dans le process, il devient possible de recourir de plus en plus massivement à des entreprises de sous-traitance ou de louage de main-d'œuvre (c'est nous qui soulignons)»*¹³⁸. Ce n'est pas le mouvement que nous avons décrit : l'organisation des processus d'externalisation est organiquement liée à l'affirmation d'une tendance à la transformation des attributs et des formes de gestion du marché interne, quand elle ne l'implique pas et n'en est pas le levier. Autrement dit, le marché interne du travail ne disparaît pas, mais sa structure et son fonctionnement sont en recomposition.

En second lieu, les obstacles à la présence structurelle (ce qui ne veut pas dire sans discontinuité possible) de rapports d'emploi différentiels au sein des rapports de travail ont été tendanciellement levés. R. LINHART écrivait en 1978 : *« il arrive même que des ouvriers d'entreprises extérieures occupent pendant de longues périodes des postes ordinaires de fabrication mais cette pratique est en général limitée par l'opposition du personnel et des syndicats »*¹³⁹. Les organisations syndicales ont, pour la plupart, été effectivement hostiles à cet aspect de la politique d'emploi au sein de la stratégie des deux entreprises, et le sont toujours ; leurs actions ont certes parfois retardé et infléchi le mouvement ; mais la tendance est bien là. Le problème n'est plus la tenue plus ou moins exceptionnelle d'un « poste ordinaire » par un travailleur externe sur longue période : c'est le contenu de la division des activités et du travail, et son organisation, qui sont en question¹⁴⁰.

¹³⁷ Voir par exemple R. LINHART : « Procès de travail et division de la classe ouvrière » et B. CORIAT « Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de process », in *La division du travail*, Editions Galilée, Paris, 1978, respectivement pages 21-32, pages 109-124.

¹³⁸ B. CORIAT, op. cit., page 119.

¹³⁹ R. LINHART, op. cit., page 23.

¹⁴⁰ Il est bien sûr trop tôt pour comprendre les effets éventuels de la croissance de l'emploi interne à EDF annoncée lors de la négociation sur les 35 heures. En tout état de cause, ce n'est qu'en prenant en compte la totalité du développement du groupe qu'il sera possible d'en analyser la portée.

BIBLIOGRAPHIE

1. RÉFÉRENCES THÉORIQUES ET GÉNÉRALES.

AGLIETTA M., 1976, *Régulation et crise du capitalisme. L'expérience des États-Unis*, Paris, Calmann-Lévy, 1ère édition, 334 p. (2ème édition : 1982).

AGLIETTA M., 1978, Panorama sur les théories de l'emploi, *Revue Economique*, n°1, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, p. 80-119.

AKERLOF G. A., 1982, Labor contracts as partial gift exchange, *Quarterly Journal of Economics*, vol. XCII, n° 4, november 1982, p. 544-569.

AKERLOF G. A., 1984, *An Economic Theorist's Book of Tales*, Cambridge University Press.

AMABLE B., BARRE R., BOYER R., 1997, *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Economica, 401 p.

AZARIADIS C., 1975, Implicit Contracts Underemployment Equilibria, *Journal of Political Economy*, p. 1183-1202.

BANDT J. de, PETIT P., 1993, Compétitivité : la place des rapports industries/services, in Coriat B. et Taddei D. (éds), *Entreprise France, Made in France 2*, Paris, Le livre de Poche.

BAILY M., 1974, Wages and Employment under Uncertain Demand, *Review of Economics Studies*, january, p. 37-50.

BANDT J. de, 1994a, La notion de marché est-elle transposable dans le domaine des services informationnels aux entreprises, in BANDT J. de et GADREY J. (sld), *Relations de service, marchés de services*, CNRS Edition, p. 317-240.

BANDT J. de, 1994b, De l'économie des biens à l'économie des services : la production de richesse dans et par les services, in BANDT J. de et GADREY J. (sld), 1994. *Relations de service, marchés de services*, CNRS Edition, 1994, p. 309-338.

BANDT J. de et GADREY J. (sld), 1994, *Relations de service, marchés de services*, CNRS Edition, 360 p.

BANDT J. de, 1995, *Service aux Entreprises : Informations, Produits, Richesses*, Paris, Economica, 268 p.

BARREAU Jocelyne, 1995, *La réforme des PTT : Quel avenir pour le service public ?*, Paris, Éditions La Découverte, 274 p.

BAUDRY B., 1992, Contrats, autorité, confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?, *Revue Economique*, vol. 43, n°5, p. 871-894.

BAUDRY B. et BOUVIER-PATRON P., 1994, De la sous-traitance traditionnelle à la sous-traitance partenariale : une application de la théorie de l'agence, in HOLLARD M. (Sld), *Génie industrielle ; les enjeux économique*, PUG, p. 225-243.

BONAMY J. et MAY N., 1997, Relation de service et relation d'emploi, in REBOUD L., *La relation de service au coeur de l'analyse économique*, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, Paris, p. 267-292.

BOUCHIKHI H., 1990, *Structuration des Organisations. Concepts Constructivistes et Etude de cas*, Préface de Jacques GIRIN, Paris, Economica, Collection « Gestion », 149 p.

BOURGEOIS B. et MONATERI J.-C., 1994, La coopération entre entreprises : une nouvelle forme organisationnelle, in HOLLARD M. (Sld), *Génie industriel : les enjeux économiques*, PUG, p. 245-271.

BOYER R., 1980. Rapport Salarial et analyses en terme de Régulation : une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail, *Economie Appliquée*, 1980, p. 491-508.

BOYER R., 1981, Les transformations du Rapport Salarial dans la crise: une interprétation de ses aspects sociaux et économiques, *Critiques de l'Economie Politique*, n° 15-16, p. 185-228.

BUREAU D., 1997. Le gouvernement des entreprises publiques, *Revue Française d'Economie*. Vol. XII, 2. Printemps, p. 57-95.

BRUNHES-CONSULTANTS, 1994, *L'Europe de l'emploi, Comment font les autres*, Les Editions d'Organisation, Paris, 295 p.

CAHIER DU PIRTTEM, 1991, Théorisation de la production, *Cahier du PIRTTEM*. n°5, septembre. 114 p.

CAHUC P. et ZYLBERBERG A., 1994. Que reste-t-il de la théorie du salaire d'efficience ?, *Revue Economique*, vol. 45, n° 3. mai, p. 385-396.

CGP. 1984, *Transports : pour un meilleur choix des investissements*, La Documentation Française, Paris Rapport du groupe présidé par BOITEUX M.,

CHALEIX M. et CASOU N., 1996, *Population active au lieu de travail*, INSEE-Résultats/Démographies et société n° 507-508. décembre.

CIME (Comité d'information et de mobilisation pour l'emploi), 1995, L'entreprise engagée, L'Harmattan, Collection « Pour l'emploi », Paris. 239 p.

CIRIEC. 1992, *Entreprises publiques et marché unique : les entreprises publiques indispensables à l'économie de marché*, MONNIER L. (Sld), Editions Labor. 286 p.

COHEN E., 1996, *La tentation hexagonale : la souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*, Fayard, Paris, 453 p.

COLLECTIF, 1991, *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce : Flexibilité, diversité, compétitivité*, GADREY Jean et Nicole (Sld), L'Harmattan, Paris, 223 p.

COLLOQUE DE CERISY, 1995, *Le service public ? La voie moderne*, sous la direction de Albert DAVID, Agnès DENIS, Armand HATCHUEL, Edith HEURGON et Isaac JOSEPH, L'Harmattan, Collection « Logiques sociales », Paris, 1995, 314 p.

CORIAT B., 1978, Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de process, in « *La division du travail. Colloque de Dourdan* », Editions Galilée, Paris, p. 109-124.

COULET T., 1997, Relations interentreprises et relations de service, in REBOUD L., *La relation de service au coeur de l'analyse économique*, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, Paris, 1997, p. 155-177.

DAVID A., 1997, RATP : La métamorphose ? Pilotage du changement et innovation dans l'entreprise publique, *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n°29, 1er semestre, p. 23-37.

DELAUNAY et GADREY J., 1987, *Les enjeux de la société de service*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris. 334 p.

DICKEL S., 1997, La décentralisation face à la crise des modes d'organisation et d'allocation des ressources d'une entreprise publique s'ouvrant à la concurrence ; le cas de France Télécom, *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n°29, 1er semestre, p. 55-69.

DUMARTIN S., 1997, *Formation Emploi : quelle adéquation ?*, Economie et Statistique, n° 303.

FRIOT B. et ROSE J., dir., 1996, *La construction sociale de l'emploi en France des années soixante à aujourd'hui*, L'Harmattan, Coll. « Forum de l'IFRAS », Paris, 245 p.

GADREY J., 1990a. Les systèmes d'emplois tertiaires au coeur des transformations du marché du travail, *Formation - Emploi*, n° 29. p. 21-34.

GADREY J., 1990b. Les rapports sociaux de service : une autre régulation. *Revue Economique*, n°1, Vol. XLI. janv, p. 49-69.

GADREY J. et alii., 1991, *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce : Flexibilité, diversité, compétitivité*, L'Harmattan, Paris, 224 p.

GALLOUJ F., 1994, *Économie de l'innovation dans les services*, L'Harmattan, Collection « Logiques économiques », Paris, 255 p.

GAUTRAT J., 1994, *Solidarité autour du partage du chômage dans le service public*, Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie. Laboratoire de sociologie du changement des institutions (CRIDA-LSCI), Recherche réalisée pour le Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, 193 p.

GAZIER B., 1996, Évolution des marchés du travail et de l'emploi : vers une approche comparative, in FRIOT B. et ROSE J. (Sld), *La construction sociale de l'emploi en France : les années soixante à aujourd'hui*, L'Harmattan, Coll. « Forum de l'IFRAS », Paris, p. 225-233.

GLACHANT J.-M., 1994, *Le marché et le hors-marché : Une analyse économique des entreprises publiques françaises*, Publications de la Sorbonne, Paris, 250 p.

GORGEU A. et MATHIEU R., 1993, 10 ans de relations de sous-traitance dans l'industrie française, *Travail*, n° 28 (Dossier : Sous-traitances), Printemps, p. 23-44.

GRAND L. et LEYRONAS C., 1998, La sous-traitance en réseau : une grille d'analyse statique et dynamique, in BERNARD J. et CATIN M. (Sld), *Les conditions économiques du changement technologique*, L'Harmattan, Coll. « Emploi, Industrie et Territoire », Paris, p. 253-272.

HAUT CONSEIL DU SECTEUR PUBLIC, 1992, *Les entreprises de service public*, Rapport 1990, La Documentation française, Paris, 220 p.

JOLIOT J.-L., 1991, *Les entreprises publiques en question*, Les Editions Ouvrières, Collection « Portes Ouvertes », Paris, 208 p.

KAISERGRUBER D (coord) Brunhes-consultants, 1994, *L'Europe de l'emploi. Comment font les autres*, Les Editions d'Organisation, Paris, 295 p.

KUISEL R. F., 1984, *Le capitalisme et l'État en France : Modernisation et dirigisme au XXème siècle*, Gallimard, Bibliothèque des Lumières, Paris.

LANCIANO C., MAURICE M., NOHARA H. et SILVESTRE J.-J., 1993, *L'analyse sociétale de l'innovation. Genèse et développement*, LEST, Document 93/2, Ronéo, Aix, 54 p.

LINDBECK A. et SNOWER D.-J., 1988, *The Insiders-Outsiders Theory of Employment and Unemployment*, London, the MIT Press, Cambridge.

LINHART R., 1978, Procès de travail et division de la classe ouvrière. in « *La division du travail, Colloque de Dourdan* », Editions Galilée. Paris, p. 21-32.

MEHAUT Ph. et SACHER F., 1994, *Entre adaptation et rupture : formation et mobilité dans la réforme à la RATP*, Rapport de synthèse dans le cadre de l'appel d'offre PIRTEM-CNRS/RATP, 52 p.

MAGI-GERMAIN N., 1996, *Négociation collective et transformation de l'entreprise publique à statut*, Ed. L.G.D.J., 496 p. (Bibliothèque de droit social).

MORIN M.-L., 1994. Sous-traitance et relations salariales : Aspects de droit du travail, *Travail et Emploi*, n° 60, 3/94, p. 23-43.

MORTENSEN D.-T., 1986, Job Search and Labour Market Analysis, *Handbook of Labor Economics*, ASHENFELTER O. et LAYARD R., éd. Elsevier Science Publishers B V, vol. II, p. 849-919.

MOURIAUX R., 1994, *Le syndicalisme en France depuis 1945*. La Découverte, Paris, 125 p.

PETIT P., 1995, De la croissance cumulative à la théorie de la régulation, in BOYER R. et SAILLARD Y. (sld), *Théorie de la Régulation : l'état des savoirs*, La Découverte, Coll. « Recherches », Paris, p. 245-253.

POWELL W., 1990, Neither markets nor hierarchy : networks forms of organization, *Research in organizational behavior*, n° 12, p. 295-336.

ROSE J. et alii., 1990, La dynamique des rapports salariaux : lieux, règles, sens ; approches par l'entreprise, la branche et la jurisprudence sociale, *Université de Nancy 2, GREE-CNRS, novembre, 3 volumes (27 p., 89 p. et 255 p.)*.

SHAPIRO C. et STIGLITZ J., 1984, Equilibrium unemployment as a worker discipline device, *American Economic Review*, vol. 74, n° 3, juin, p. 433-444.

SOLER L.-G. et TANGUY H., 1996, Contrats, planification et systèmes de gestion au sein de la firme, *Sociologie du Travail*, n° 4, p. 509-526.

STROBEL P., 1994, Service public et relation de service : de l'utilisateur au citoyen, in BANDT J. de et GADREY J. (sld), 1994, *Relations de service, marchés de services*, CNRS Edition, p. 43-62.

TANGUY H., 1996, Décentralisation et contractualisation interne, in COHENDET P., JACOT J.-H., LORINO Ph. (Sld), *Cohérence, pertinence, évaluation*, Economica, Paris, p. 111-135.

WEISS A., 1980, Job Queues and Layoffs in Labor Market with Flexible Wages, *Journal of Political Economy*, vol. 88, june, p. 526-538.

WEISS A., 1990, *Efficiency Wages - Models of Unemployment, Layoffs and Wage Dispersion*. Princeton University Press, 118 p.

WILLIAMSON O. E., 1985, *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, The Free Press, Macmillan. Inc, New York 450 p., éd. fr., 1994, *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris, 404 p.

YELLEN J.-L., 1984, Efficiency wage models of unemployment, *American Economic Review*, vol. 74, n° 2, mai, p. 200-206.

ZARIFIAN Ph., 1983, Le développement de la dimension gestionnaire de la qualification ouvrière : portées et contradictions, in Changements techniques et qualification : vers une nouvelle productivité ? *Recherches économiques et sociales* vol n° 8, La Documentation Française. Paris, p. 115-147.

ZARIFIAN PH., 1990. *La nouvelle productivité*, L'Harmattan, Paris, 212 p.

2. RÉFÉRENCES RATP ET EDF

AMAR G., HATCHUEL A. et COHEN E., 1991, *Approche prospective de la modernité publique à la RATP*, RATP - Département du Développement - Unité Prospective, 85 p.

BAUBY P., 1997, Electricité : le service public en refondation, in *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au coeur des réformes*, Sous la dir. WARIN P., La Découverte-Syros, Paris.

BRUNHES B., 1996, *Les habits neufs de l'emploi*, Nil éditions, Paris, 209 p.

COLLOQUE DE CERISY, 1987, *Métamorphoses de la ville*, Crise de l'Urbain - Futur de la ville - Séminaire RATP - Université - Recherche, Economica, Paris, 413 p.

CRAMPES C., 1998, La tarification de l'électricité, in : *Mélanges en l'honneur du Professeur Jean VINCENS*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, Toulouse, p. 79-102.

DONOL-SHOW G. 1993, Sous-traitance et maintenance des centrales nucléaires, *Travail*, n° 28 (Dossier : Sous-traitances), Printemps. p. 53-64.

DUCLOS L., 1995, Paritarisme versus négociation collective à EDF-GDF, *Travail*, n° 31/32, automne-hiver 1994/1995, p. 97-122.

DUCLOS L. et MAUCHAMP N., 1994, *Bilan - perspectives des relations sociales et professionnelles à EDF-GDF*, GIP Mutations industrielles - Rapport de recherche, GIP Mutations Industrielles / LSCI. Paris.

FOOT R., 1991, Le voyageur. l'électricité et le conducteur. *Cahier du GIP Mutations Industrielles*, n° 56, mai, Paris.

FOOT R. 1994, RATP, un corporatisme à l'épreuve des voyageurs, *Travail*, n° 31, Printemps-été, p. 63-101.

HUG M. et DELILE G., 1975. *Organiser le changement dans l'entreprise : une expérience à Electricité de France.*, DUNOD, Paris, 173 p.

HURBIN J., 1997, L'orientation professionnelle à EDF-GDF : une fonction en voie de légitimation, in *L'orientation face aux mutations du travail*, Syros, Paris.

JALBERT F., HUSSON M., RIPOLL R., THIERRY D., 1983, *L'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise : concepts opératoires et méthodes d'action*. Publication Développement & Emploi/fondation nationale pour l'enseignement de la gestion, Paris, 176 p.

MAUCHAMP N. et TIXIER P.-E., 1994. Accords sociaux dans les entreprises publiques : l'exemple de EDF-GDF, in Les Cahiers de Recherches du GIP Mutations Industrielles, *Mutations de l'entreprise et performance. Coopérer, oui... mais comment ?*, n°70, février, Paris, p. 73-83.

MAUCHAMP N. et TIXIER P.-E., 1994, L'accord EDF-GDF : l'emploi au coeur d'une nouvelle dynamique sociale ?, in *Actes de Colloque de l'AGRH*, nov.

MENARD J.-Y. et BARREAU J., 1997, Stratégies de modernisation et réaction du personnel. Le cas de trois entreprises publiques d'électricité, L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, Paris, 1997.

RATP, 1991, Le progrès partagé, édité par la RATP, mai 1991.

RATP, 1992, *La RATP en familles*, in *Entre les lignes*, n°20, nouvelle série, mars.

RIBOUD A, 1989, *Modernisation mode d'emploi*, Rapport au Premier Ministre, 10-18, Paris.

SERVANT L. et PLICHON, 1990. Evolution du coût de production des transports. Le cas de la RATP, *Institut d'aménagement et d'urbanisme de la Région Ile-de-France* : résumé, janvier.

THIERRY D., *L'entreprise face à la question de l'emploi*, L'Harmattan, Paris, 223 p.

TILLIE C., 1987, *Trajectoires sociales et culture d'entreprise à la RATP*, Projet Réseau 2000, Ministère de la Recherche et de la Technologie. Centre de Recherches et d'Études sur la Société Française (CRESF), Recherche cofinancée par le MRT, mai, 183 p.

TRINH S. et WIEWORKA M., 1989, *Le modèle EDF. Essai de sociologie des organisations*, La Découverte, Paris, 274 p.

INTRODUCTION GENERALE: L'INTEGRATION DE L'EMPLOI EXTERNE DANS LA STRATEGIE DE DEUX ENTREPRISES PUBLIQUES: LA RATP ET L'EDF	1
1. OBJET DE LA RECHERCHE	1
1.1. Des travaux existants essentiellement centrés sur l'interne des entreprises publiques	1
1.2. Le rapport des entreprises publiques à « l'extérieur »	2
1.3. L'objet central de la recherche : intégration et gestion de l'emploi externe par les entreprises p u b l i q u e s	3
2. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONNEMENT	4
2.1. Appréciation du phénomène	4
2.2. Enjeux théoriques	6
2.3. Grandes questions examinées	8
3. METHODOLOGIE	9
3.1. Le choix des deux entreprises	9
3.2. L'étude des frontières entre les types d'emplois internes et externes	9
3.3. La dynamique des rapports entre les emplois et les entreprises internes et externes	10
3.4. Le plan de présentation des résultats de la recherche	11
CHAPITRE I - MONOGRAPHIE RATP	12
INTRODUCTION	12
SECTION 1 : DONNÉES DE CADRAGE	14
1. LES PRINCIPAUX INDICATEURS QUANTITATIFS : UNE GRANDE STABILITE	14
1.1. Evolution de l'activité	14
1.2. Évolution des effectifs salariés	15
1.3. Données financières et comptables	17
2. LES GRANDES LIGNES DE TRANSFORMATION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA DIVISION DU TRAVAIL	19
2.1. Un périmètre « historique » de contenu stable	19
2.2. Les enjeux liés à la prise en charge de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'oeuvre et de l'exécution	20
2.3. Les développements récents de la sous-traitance, l'usage du travail intérimaire et des prestations de service	22
Le développement de la sous-traitance	22
SECTION 2 : POLITIQUE ET STRATÉGIES D'EMPLOI	26
1. LES MODES D'ORGANISATION DE LA GESTION DE L'EMPLOI DANS LA DÉCENTRALISATION LIÉE À LA MISE EN OEUVRE DE LA RÉFORME	26
1.1. Le département des ressources humaines	26
1.2. La Gestion des Ressources Humaines dans les départements et unités	27
1.3. La Formation Interne	30
2. LES TYPOLOGIES D'EMPLOI À LA RATP	32
2.1. Typologie de l'emploi global : emploi interne, emploi externe, emploi induit	32
L'emploi direct	32
L'emploi indirect	33

L'emploi induit	34
Les emplois d'insertion	35
2.2. Les métiers et familles professionnelles	35
3. LES CARACTÉRISTIQUES DES STRATÉGIES D'EMPLOI DE LA RATP	36
3.1. Stratégies et politiques de l'emploi interne	36
3.2. Stratégie et politiques de l'intersection emploi interne / emploi externe	39
CONCLUSION	42
CHAPITRE II - MONOGRAPHIE EDF	45
INTRODUCTION	45
SECTION 1. DONNÉES GÉNÉRALES DE CADRAGE	47
1. LES PRINCIPAUX INDICATEURS QUANTITATIFS	47
1.1. L'évolution de l'activité	47
1.2. L'évolution des effectifs	55
1.2. Données financières et comptables	58
2. LES TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ ET LEURS ENJEUX	60
2.1. Les tendances principales : diversification, tensions sur l'avenir des technologies de production, internationalisation et intégration européenne, réduction des coûts et des prix moyens de l'électricité associée à une segmentation accrue de la clientèle et de la « relation de service »	60
2.2. Panorama général des relations productives « externes » assurant la reproductibilité de l'appareil productif	68
SECTION 2 : POLITIQUE ET STRATÉGIES D'EMPLOI	77
1. LES GRANDES LIGNES DE L'ORGANISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	77
2. LES BASCULEMENTS EN COURS ET LEURS TENSIONS UN USAGE MODÉRÉ DES MESURES DIRECTES DE LA POLITIQUE D'EMPLOI	82
2.1. Les basculements en cours	82
2.2. Un usage délimité et restreint des mesures de la politique publique de l'emploi	92
CONCLUSION	96
ANNEXE 1 : LISTE DES DOCUMENTS ET TYPES D'INFORMATIONS DEMANDÉS AUX CENTRES ET UNITÉS ENQUÊTÉES	98
ANNEXE 2 : LA GESTION FINANCIÈRE D'EDF EN 1997	99
ANNEXE 3 : LES ACCORDS DE NOVEMBRE 1993 ET JANVIER 1997	101
PROPOS D'ETAPE : MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC ET COMPARAISON RATP-EDF	103
A PROPOS DE LA MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC	103
LA DIVERSITÉ DU SERVICE PUBLIC AU REGARD DE LA COMPARAISON RATP-EDF	107
CHAPITRE III - LES RAPPORTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AVEC LEURS SOUS-TRAITANTS : QUELQUES TENDANCES À PARTIR DES CAS EDF ET RATP	109
INTRODUCTION : LES MODALITÉS DE CONSTRUCTION DE L'EMPLOI ASSOCIÉ AUX ACTIVITÉS « EXTERNES »	109
SECTION 1 L'EXERCICE DU TRAVAIL ET LE CONTRÔLE DE L'ACTIVITÉ	113
1. LA FORMATION SUR LES LIEUX D'ACTIVITÉ DE COLLECTIFS HYBRIDES	113
2. LA QUESTION DU CONTRÔLE DE L'ACTIVITÉ	114

SECTION 2 LA QUESTION DES MODALITÉS DE GESTION DE L'EMPLOI EXTERNE	117
1. AUTONOMIE DE GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE	117
2. DES ÉLÉMENTS DE STRUCTURATION DE LA GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE EXTERNE	118
SECTION 3 LA QUESTION DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE	120
CONCLUSION: L'EXTERNE, VECTEUR DE RECOMPOSITION DE L'IDENTITÉ DES ENTREPRISES PUBLIQUES	124
ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES	127
1. LES ENTREPRISES EXTERNES D'EDF	127
2. LES ENTREPRISES EXTERNES DE LA RATP	129
ANNEXE 2 : GUIDES D'ENTRETIEN ENTREPRISES EXTERNES À LA RATP ET À EDF	132
1. DONNÉES GÉNÉRALES DE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	132
2. DONNÉES DE CADRAGE DES RAPPORTS ENTREPRISE EXTERNE / ENTREPRISE PUBLIQUE	132
3. EVALUATION DE L'AUTONOMIE PRODUCTIVE (TECHNIQUE, ORGANISATIONNELLE, MISE AU TRAVAIL) DE L'ENTREPRISE EXTERNE	133
4. EVALUATION DU DEGRÉ DE SPÉCIFICITÉ DE LA RELATION D'EMPLOI	133
5. ÉLÉMENTS D'OUVERTURE	134
CONCLUSION GÉNÉRALE	135
INTRODUCTION	135
1. EMPLOIS EXTERNES ET EMPLOIS INTERNES	135
2. LES LOGIQUES GLOBALES DE GESTION DE L'EMPLOI	138
2.1. Les transformations de l'emploi et la gestion interne	139
2.2 les relations inter-entreprises	139
3. LES USAGES ET LES EFFETS DES MESURES PUBLIQUES D'EMPLOI	141
BIBLIOGRAPHIE	144
1. RÉFÉRENCES THÉORIQUES ET GÉNÉRALES	144
2. RÉFÉRENCES RATP ET EDF	149