

84

**Le rôle de l'expérience
dans les contextes
de changement du travail**

Actes du séminaire *Âges et Travail*, mai 2010

Juin 2013

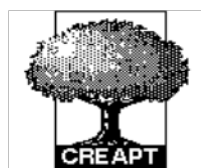
Créapt-CEE

Rapport de recherche

Le rôle de l'expérience dans les contextes de changement du travail

Actes du séminaire *Âges et Travail*, mai 2010

CRÉAPT-CEE



Directeur de publication : Jean-Louis Dayan

ISSN 1629-5684
ISBN 978-2-11-129839-2

www.cee-recherche.fr

Le rôle de l'expérience dans les contextes de changement du travail

RÉSUMÉ

Ce rapport reprend *in extenso* les interventions et discussions du séminaire annuel du Créapt, édition 2010¹, dont le thème général était : « Le rôle de l'expérience dans les contextes de changement du travail ». Comme à chacune de ses sessions, ce séminaire rassemble des chercheurs de différentes disciplines, des praticiens, des étudiants autour d'une dizaine d'exposés-débats destinés à approfondir un aspect des relations entre l'âge, l'expérience, la santé, et le travail.

Ce thème choisi pour l'édition 2010 avait sa raison d'être au regard du débat social, à cause d'une confrontation délicate entre la proportion croissante de salariés expérimentés et la volonté affirmée de réorganiser sans cesse les entreprises. Cette question sociale rejoint une question scientifique, celle d'une compréhension des modes d'élaboration de l'expérience au travail, et des ressources qu'elle apporte, avec une difficulté à saisir si, et dans quelle mesure, les transformations dans les systèmes de production favorisent ou restreignent cet apport de ressources.

Le cadre théorique de cette réflexion est posé ici par l'ergonome Catherine Delgoulet, qui reprend un ensemble d'acceptions de l'expérience d'une part, des changements d'autre part, et présente des modèles d'analyse qui correspondent à ces différentes acceptions, avant d'expliquer, à partir d'études spécifiques, comment le lien expérience/changement a pu être abordé dans plusieurs recherches, menées sur des terrains très divers, et dont elle décrit les démarches et les principaux résultats.

Les exposés présentés ensuite reposent sur plusieurs types de recherche.

Il peut s'agir de monographies de terrain, comme celle de Laurence Durat, chercheuse en sciences de la formation, sur les cadres administratifs des collectivités territoriales ; celle de la sociologue et syndicaliste Sylvette Uzan-Chomat, sur les agents de Pôle emploi, dans la période qui a suivi la fusion ANPE/Assedic ; ou celle de deux acteurs du secteur recherche à la SNCF, Ghislaine Tirilly et Cyril Beuchet, sur les changements technologiques et organisationnels dans cette grande entreprise, où le poids des salariés anciens est important.

D'autres relèvent plutôt de lectures disciplinaires appuyées sur des études diverses : c'est le cas pour l'intervention de l'ergonome Sandrine Caroly sur les « changements de règles » dans les systèmes de travail ; ou pour celle de Maurice Thévenet, en sciences de la gestion, à partir d'une interrogation critique sur la notion même de nouveauté dans l'entreprise.

D'autres, enfin, proviennent d'associations entre des analyses statistiques et des démarches plus cliniques, présentées par des « tandems » de chercheurs : la statisticienne Danièle Guillemot avec le sociologue Alex Alber, à propos des changements techniques et managériaux dans le privé et le public ; ou les sociologues Loup Wolff et Xavier Zunigo, sur la vaste enquête concernant les risques psychosociaux chez France Télécom.

Le séminaire, et le présent rapport, s'achèvent par une discussion générale qu'introduisent une chercheuse, Dominique Cau-Bareille, ergonome, et une responsable en entreprise, Pascale Duchet-Suchaux, directrice de la Prévention santé-sécurité au travail à La Poste.

Comme c'est l'usage pour ces Actes, les propos tenus sont retranscrits ici à peu près tels quels, en leur gardant la tonalité du langage parlé. Les orateurs ont cependant pu lire, et rectifier au besoin, leurs propres interventions. Par ailleurs, Catherine Delgoulet a complété la relecture de sa conférence introductive par des indications bibliographiques.

¹ Des difficultés techniques diverses ont retardé la préparation de ces Actes, qui usuellement sont disponibles un an, à un an et demi, après la tenue du séminaire.

Sommaire

OUVERTURE

Serge Volkoff..... 7

Exposé Introductif : **QUE FAIT-ON DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE
LORS DES PÉRIODES DE CHANGEMENTS ?**

Catherine Delgoulet..... 11

Chapitre 1. **LA MOBILITÉ ET SES CONSÉQUENCES SUR L'EXPÉRIENCE
PROFESSIONNELLE DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX**

Laurence Durat..... 29

Chapitre 2. **QUAND LES NOUVEAUX DOIVENT AIDER LES ANCIENS JUSQU'À LA FER-
METURE : UN EXEMPLE DANS UNE INDUSTRIE DE LA PÉTROCHIMIE**

Karine Chassaing, Corinne Gaudart..... 49

Chapitre 3. **LIRE/VIVRE LES CHANGEMENTS À PÔLE EMPLOI**

Sylvette Uzan-Chomat 57

Chapitre 4. **CHANGER LES RÈGLES EN COURS DE JEU : UNE GAGEURE
POUR LES SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS ?**

Sandrine Caroly..... 73

Chapitre 5. **INFORMATISATION, VIRAGE MANAGÉRIAL ET POURSUITE DES CARRIÈRES
DANS LE PRIVÉ ET LE PUBLIC**

Alex Alber, Danièle Guillemot 89

Chapitre 6. **PLACE ET RÔLE DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE
FACE AUX CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET TECHNOLOGIQUES À LA SNCF**

Ghislaine Tirilly, Cyril Beuchet, Catherine Delgoulet..... 105

Chapitre 7. **PARCOURS PROFESSIONNELS, EXPÉRIENCE DU DÉCLASSEMENT
ET RISQUE PSYCHOSOCIAL. LES ENSEIGNEMENTS DU QUESTIONNAIRE FRANCE
TÉLÉCOM**

Loup Wolff, Xavier Zunigo 119

Chapitre 8. **DU NOUVEAU DANS LES APPROCHES GESTIONNAIRES DU CHANGEMENT ?**

Maurice Thévenet..... 135

DISCUSSION GÉNÉRALE introduite par

Dominique Cau-Bareille et Pascale Duchet-Suchaux 149

OUVERTURE

Serge Volkoff, statisticien, ergonomiste, directeur scientifique
du Créapt au CEE

Pour expliquer pourquoi et selon quelles orientations on a choisi ce thème du rôle de l'expérience dans les contextes de changement du travail, un peu de justification sociale et un peu de justification scientifique pour cadrer les choses, et puis je pense que Catherine Delgoulet aura tout le loisir de développer, dans un instant, ses propres idées sur cette double orientation-là.

Du côté du contexte social, je crois que ce n'est pas très difficile de comprendre la pertinence que revêt une question de ce type. On dit beaucoup – il faudrait prendre un certain nombre d'indicateurs précis pour le vérifier – on dit beaucoup que l'entreprise est de plus en plus mouvante. Le monde du travail est de plus en plus mouvant. En tout cas, il est voulu comme tel : le modèle d'organisation de la production dans nos pays, on peut assez bien y reconnaître l'appellation de Philippe Askenazy, de « productivisme réactif », dans laquelle l'idée de « réactif » est une composante majeure. Être réactif vis-à-vis d'un environnement lui-même mouvant signifie que l'entreprise, l'administration, le lieu de travail quel qu'il soit, doit avoir comme vertu majeure d'être lui-même réactif, donc mouvant.

La « bonne » entreprise, au sens des valeurs dominantes en tout cas de la pensée gestionnaire, c'est celle qui sait bouger. On cite volontiers le titre d'un *best-seller* de la littérature managériale des années 1990, aux États-Unis, qui s'appelait « *When the Giants Learn to Dance* », quand les géants apprennent à danser. Les « géants », donc les entreprises, de quelque taille qu'elles soient, doivent danser, c'est-à-dire doivent se déplacer, changer de position, changer de lieu, et tout cela de manière évidemment harmonieuse et gratifiante, c'est bien ça l'image que la danse renvoie. À l'intérieur de cette entreprise qui apprend à danser, le dirigeant, le cadre, l'employeur, etc., eux-mêmes sont censés, s'ils sont de qualité, s'ils sont de bons dirigeants, c'est à ça qu'on les reconnaît, regarder à une certaine distance à l'avenir. Autrement dit, le bon dirigeant ne serait plus forcément celui qui est pointu sur le sujet même et le modèle même d'organisation de l'entreprise aujourd'hui, mais celui qui est capable de prendre quelques longueurs d'avance dans la compétition avec d'autres, pour voir comment l'entreprise va s'adapter et en quoi dans quelques années, elle ne sera pas ce qu'elle est aujourd'hui. Serieyx et Crozier disaient cela dans les années 1990 : quelqu'un qui propulse, pas quelqu'un qui maîtrise. S'il maîtrise, c'est encore mieux mais enfin, l'idéal est qu'il propulse. Et on voit assez logiquement, on le connecte avec ce qui précède, que le bon salarié, le bon travailleur, le bon opérateur, disons-nous en ergonomie, n'est donc plus forcément celui qui maîtrise bien sa tâche pour l'instant – encore que ça vaut mieux, bien sûr – mais c'est celui qui saura s'adapter. C'est comme cela que c'est dit : celui qui saura s'adapter (ça aussi ça a été largement théorisé par une grande partie de la littérature gestionnaire), le bon salarié dorénavant sera celui qui est capable de faire l'année prochaine, le mois prochain, demain, autre chose que ce qu'il fait aujourd'hui, autre chose que ce qu'il fait depuis quelques jours, quelques semaines ou quelques années.

Ceci, on le voit, correspond à un certain nombre d'options de valorisation de certaines caractéristiques de la main-d'œuvre. Qu'est-ce que c'est qu'un travailleur, salarié, opérateur, « adaptable » ? Qu'est-ce que c'est que cette compétence-là, cette capacité à changer ? De quoi est-ce que c'est essentiellement fait ? Alors, pour le coup, dans la vie quotidienne des entreprises telles qu'on les connaît, telles que celles où on intervient, et puis quand on regarde notamment les enquêtes sur les pratiques d'embauche, on se rend compte que le salarié « adaptable » a toute une série de caractéristiques, renvoyant plus ou moins à des idées reçues d'ailleurs : il est plutôt homme (puisque'il n'aura pas, ou moins, le poids des charges domestiques qui sont censées inciter la travailleuse à rechercher davantage de stabilité, ne serait-ce que géographique) ; il est plutôt célibataire (pour les mêmes raisons

que celles que je viens de dire, pour bouger, géographiquement, ça fait partie de « l'adaptabilité » ; il est jeune, pas trop trop jeune mais assez jeune, il a quand même travaillé un petit peu, il ne découvre pas le monde de l'entreprise, il a un peu d'expérience, il a eu même un petit peu d'expérience de changements antérieurs, mais pas trop d'expérience non plus parce qu'après on s'enkyste on s'ankylose, on est censé, quand on a dépassé un certain âge, quand on a eu une vie de travail un peu longue, et surtout une vie de travail un peu longue dans une situation relativement stable, on est censé avoir perdu de sa capacité à changer.

Et puis, il a les compétences qu'il faut « pour tout de suite », mais aussi les connaissances qu'il faut pour permettre de diverger derrière, donc ça suppose – c'est ainsi que c'est déchiffré par pas mal de responsables – une formation scolaire plutôt élevée, censément le diplôme le plus élevé fonctionne comme un signal d'adaptabilité : il est allé plus loin dans les études, il a censément un bagage un peu plus complet qui va permettre en principe de faire face à des situations plus diverses. Et cætera, et cætera. Alors, on a vite fait de reprendre à ce propos-là le raisonnement du rapport qui a fait date dans l'ergonomie, d'Alain Wisner, grand personnage scientifique dans l'histoire de l'ergonomie, qui avait la chaire d'ergonomie ici-même dans cette maison, et qui avait fait un rapport extrêmement intéressant avec une touche d'humour et qu'il appelait « à quel homme le travail doit-il être adapté ? », et dans lequel il faisait l'inventaire des principales caractéristiques de ce qu'on appelait dans la littérature ergonomique « l'opérateur moyen », et il essayait de dire, avec un certain nombre d'indicateurs chiffrés entre autres, comment une personne pouvait à peu près se reconnaître dans ce profil de l'opérateur moyen. Et il arrivait à une conclusion assez effarante, évidemment flottante selon les critères que l'on prend, je n'ai plus le chiffre en tête mais en tout cas l'opérateur moyen... est archi-minoritaire. Et de là, je pense qu'on peut défendre assez raisonnablement que l'opérateur adaptable dont je viens de donner les caractéristiques est archi-minoritaire. Donc, nous voilà avec un paradoxe, une contradiction, une entreprise de plus en plus mouvante qui réclame des travailleurs de plus en plus adaptables, et qui a en face d'elle des travailleurs tels qu'ils sont, et qui n'ont pas forcément les caractéristiques objectives dont on pourrait penser qu'elles ouvrent à une « adaptabilité ».

Alors de là, un petit déplacement a vite fait de nous emmener à la question scientifique : on voit bien que, derrière cette contradiction que je viens de poser, et peut-être derrière les réponses à cette contradiction, on a besoin d'une réflexion plus attentive sur ce que c'est que l'expérience. Et là, si je puis dire, dans une certaine mesure « nous sommes chez nous », au Créapt, parce que ça fait maintenant un bon paquet d'années que, tout en étant officiellement baptisé « centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail », plus ça va et plus on se rend compte que nos travaux, recherches, les demandes qui nous viennent du terrain, nous renvoient à une interrogation sur : qu'est-ce que c'est que l'expérience, comment ça s'élabore, à quoi ça sert, comment ça se manifeste, comment ça bouge, quelles sont les conditions – c'est une problématique d'ergonomie – dans l'environnement de travail qui font que cette expérience peut ou non se construire de manière bénéfique pour tout le monde ? Pour les opérateurs eux-mêmes, pour l'efficacité de leur travail, etc.

Je ne vais pas développer plus que ça ce que nous appelons l'expérience, j'anticipe sans trop de risque sur le fait que Catherine va y revenir. De façon un peu générale dans nos travaux, et pas que dans nos travaux, dans ceux auxquels on se réfère beaucoup, on adopte de l'expérience une vision renvoyant à un processus de développement de soi, émaillé d'événements, nourri de périodes moins événementielles, de situations plus durables, et probablement, on aura l'occasion d'en parler pendant ces trois jours je pense, alimenté de ce qu'on pourrait appeler « l'expérience *du* changement ». Je n'ai pas trop envie de définir ça, parce que ça n'est pas forcément une notion dans laquelle, dans nos propres travaux, on ait beaucoup avancé, peut-être ce séminaire permettra de le faire, et ce serait important de le faire ; qu'est-ce que ce serait que l'expérience du changement, ça serait à la fois l'expérience de la situation d'avant le changement, l'expérience de la situation après le changement, et l'expérience de la situation de changement elle-même, de la phase de changement elle-même, ou d'une phase de changement antérieure que l'on a vécue. Situation et phase de changement que l'on a vécues et dont on a pu peut-être tirer des enseignements. C'est tout de même ça, assez consensuel-

lement en tout cas dans notre équipe, qu'on prend comme constituants fondamentaux de la construction de l'expérience. C'est l'idée qu'on a vécu des événements plus ou moins heureux, plus ou moins réussis, des situations plus ou moins prolongées, et qu'on a eu des occasions de prendre un peu de recul par rapport à eux, d'y réfléchir, d'en discuter avec d'autres, de confronter à d'autres événements, d'en tirer des enseignements un peu plus généraux, etc. Donc, l'expérience se bâtirait comme ça. Dans le meilleur des cas.

Est-ce qu'il y a une expérience des changements, et est-ce que cette expérience est mobilisable ? Et plus généralement, en quoi est-ce que tout ce qu'on accumule au fil de sa vie tout court – et de sa vie professionnelle en particulier – comme expérience est utile dans les situations de changement ? Alors, il vaudrait mieux que oui, il vaudrait mieux que ce soit utile, pas seulement parce qu'il y aurait cette demande sociale, productive, organisationnelle, dont je parlais au début, mais aussi parce que ça peut être dans l'intérêt de la personne elle-même, et, dans une certaine mesure, changer correspond tout à fait à une aspiration humaine. L'idée « je vais faire absolument la même chose pendant toute ma vie professionnelle » ou « toute ma vie en général » est quelque chose d'extrêmement décevant, ennuyeux, frustrant. Brandir l'idée que le changement serait en soi condamnable et à éviter, et notamment à éviter après un certain âge, etc., c'est une impasse absolue. Ça peut être tout à fait dans l'intérêt des opérateurs eux-mêmes de changer. Ça peut être aussi dans leur intérêt pour des raisons de santé : dans beaucoup de professions physiquement pénibles par exemple, s'en échapper à partir d'un certain moment de sa vie professionnelle peut supposer d'avoir acquis un certain nombre de connaissances, mais aussi d'être prêt à affronter la phase de changement elle-même : pour passer de tel métier à tel autre, eh bien j'espère que le tel autre soit un peu moins exigeant physiquement et qu'on puisse se protéger un peu d'un certain nombre de soucis de santé.

Alors, tout cela renvoie à des processus individuels, très probablement collectifs aussi, on verra des exemples, on pourra en parler, on pourra confronter – comme souvent dans nos usages – des points de vue d'ergonomes mais pas seulement, il y aura des statisticiens, des sociologues, des gestionnaires, etc., qui sont invités dans ce séminaire, et donc je nous souhaite à tous que, mercredi après-midi, nous ayons toutes les bonnes réponses à toutes les questions que je viens de soulever, et on va déjà en avoir une grande partie en fin de matinée, puisque Catherine les a déjà toutes préparées.

Merci de votre attention !

Exposé introductif

QUE FAIT-ON DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE LORS DES PÉRIODES DE CHANGEMENTS ?

Catherine Delgoulet, maître de conférence, Université Paris-Descartes, Lati, Créapt

Bonjour à tous et à toutes !

Bien sûr que non, je n'ai répondu à aucune des questions que vient d'énoncer Serge. Je vais essayer de poser un cadre de réflexion sur, d'abord, ces termes d'expérience et de changements, en essayant de vous faire part de ce que j'ai pu lire dans la littérature sur ces deux termes. Le troisième volet de mon exposé visera à essayer d'exemplifier comment la relation entre expérience et changement peut se construire dans le travail.

D'abord, des notions de cadrage sur l'expérience, le changement, et, puis ensuite, trois exemples d'études, l'une sur l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'autre sur la mise en place de la polyvalence. Enfin, pour la troisième, il m'a semblé que, même si nous avons malheureusement en ergonomie peu d'éléments là-dessus pour l'instant, mais je pense que c'est un champ à développer et à creuser largement, on essaiera de comprendre comment les organisations de type *lean manufacturing*, qui proposent justement des changements permanents par une amélioration continue du travail, sont des situations où l'expérience est mise en question, en tout cas est à questionner. Et puis, bien sûr, je conclurai.

1. L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

1.1. Quand on parle d'« expérience », de quoi parle-t-on ?

Sur la première notion, la notion d'« expérience », je me suis d'abord beaucoup inspirée d'un travail précédent qui avait été réalisé par Hélène David et Catherine Teiger, dans le cadre d'un de ces séminaires en 2002, publié en 2003. Je vous invite largement à aller lire ce document parce qu'il est très très intéressant. Donc, dans ce document, Catherine Teiger rappelait l'étymologie déjà du mot « expérience », en soulignant, d'après le dictionnaire Le Robert, qu'il renvoie à deux racines : tout d'abord une racine grecque, dont le sens est « épreuve », « mise à l'épreuve », épreuve en tant que confrontation à la réalité, à quelque chose qui existe, qui éventuellement résiste, et donc qui n'appartient pas seulement au monde des idées. Et puis, deuxième racine, une racine indo-européenne, *per*, au sens de « pénétrer », « d'aller de l'avant ». Catherine Teiger nous proposait une première définition : « l'expérience nous aide à pénétrer dans le monde au cours de la vie ».

En poursuivant ces premiers éléments de définition étymologique, on se rend compte, là aussi dans la littérature, qu'il y a une multiplicité des significations que peut prendre ce terme. En me basant sur les travaux de Dewey (1968), Clot *et al.* (2002) ou Mayen (2008), on constate que le terme d'« expérience » peut prendre de multiples significations qui, le plus souvent, cohabitent dans la manière d'en parler ou d'y faire référence.

La première signification largement représentée est l'expérience en tant que « **produit** », en tant qu'acquis, c'est-à-dire l'ensemble des savoirs d'expériences, des savoirs empiriques, des compétences, mais aussi des savoirs métacognitifs. Comme le rappelle Flavell (1976), les savoirs métacognitifs, ce sont à la fois des connaissances métacognitives sur ce que nous sommes, nos capaci-

tés, nos limites, mais aussi sur les capacités d'autrui, les propriétés des tâches, les stratégies utilisées dans le travail, et qui nous permettent d'acquérir de nombreux savoirs. Mais, ces savoirs métacognitifs, ce sont aussi ce que Flavell appelle les « expériences métacognitives », c'est-à-dire des expériences qui englobent à la fois des dimensions cognitives mais aussi affectives liées au déroulement de l'activité cognitive. C'est la première forme d'acquis. Mais, cette expérience, c'est aussi des acquis en devenir, ou des acquis qui ne peuvent pas devenir. Donc, cette expérience, c'est aussi un espace potentiel de développement, qui relève à la fois des capacités de réussite immédiate, de routines mises en place dans les situations, mais aussi éventuellement d'empêchements au sens développé par Clot (2008). Voilà le premier volet des significations que peut prendre le mot « expérience ».

Ensuite, le terme « expérience », on l'utilise également pour rendre compte de la « **durée** ». On parle alors d'ancienneté à un poste de travail, d'ancienneté dans une entreprise ou plus largement dans un métier. Cette durée peut aussi faire référence à une durée d'exposition. On parlera d'expérience du travail de nuit, comme a pu le faire Cathy Toupin dans sa thèse (2008), ou d'expérience du travail à la chaleur, etc.

Troisième signification : l'expérience en tant que « **processus** », en tant que à la fois un phénomène qui se déroule dans le temps, et qui va être relié au parcours professionnel, c'est-à-dire à la succession objective des situations ou des événements vécus, mais aussi qui va être relié à la trajectoire de vie, c'est-à-dire à ce que chaque personne raconte de son histoire, met en valeur, ou tait, également. Alors, on est toujours dans cette notion d'expérience où c'est à la fois ce que l'on peut voir ou ce que l'on veut montrer mais aussi ce qui est de l'ordre du potentiel non-dit.

Quatrième signification, c'est l'expérience « **vécue** » par les personnes, mais aussi les expériences « **entendues** », celle qui a pu être transmise par d'autres et sur laquelle on va s'appuyer pour développer ses propres connaissances, ses propres stratégies dans le travail.

Autre élément, on peut parler de l'expérience comme l'expérience du travail, comme expérience de la formation, et puis plus largement comme expérience de la vie. Et là aussi, ces différentes dimensions de l'expérience sont plus ou moins convoquées ou prises en compte dans les situations de travail, dans les situations de changement. Notamment, Patrick Mayen a souligné que dans les dispositifs de validation des acquis de l'expérience, il était assez étonnant de voir, que ce soit du côté des candidats à la validation, ou que ce soit du côté des jurys, eh bien que l'expérience de la formation n'était que très rarement présentée par les candidats ou prise en compte par les jurys, comme si cette expérience n'était pas valable ou pas intéressante dans un processus de validation des acquis de l'expérience, ce qui peut paraître assez étonnant.

Dernière signification que j'ai pu rencontrer en lisant ces travaux, c'est l'expérience en tant que « **ressentie** », c'est « faire l'expérience de », ou également l'expérience « **agie et réfléchie** » : c'est ce que l'on retire des actions qu'on a pu mener et l'expérience que l'on a construite à ce moment-là. C'est « avoir de l'expérience ».

Et puis enfin, très souvent dans les travaux que j'ai pu lire, l'expérience est au niveau individuel, mais je pense (et il me semble que c'est important ; des travaux le montrent même s'ils ne travaillent pas sur cette notion-là en particulier) que l'expérience est aussi au niveau des collectifs de travail, c'est une expérience qui peut être « **partagée** », voire qui est « **construite à plusieurs** » et qui n'est pas la même que celle que l'on pourrait construire seul.

Dans les travaux de recherche, ces différentes dimensions de l'expérience, ces significations de l'expérience cohabitent souvent, pas toujours en ayant bien conscience, ou en tout cas pas en explicitant les différentes dimensions que l'on utilise. Le plus souvent, il m'a semblé que c'était surtout en termes d'acquis, de durée et de processus qu'on utilisait ce terme-là.

1.2. Quelles sont les propriétés de l'expérience ?

Les travaux cités précédemment permettent d'identifier quelques propriétés :

Première propriété : l'expérience est pour partie « **incorporée** », c'est-à-dire qu'elle compose à la fois nos comportements, nos connaissances, nos compétences, nos manières de faire, de penser, nos habitudes, et puis, d'une manière plus générale, notre personnalité. C'est-à-dire que cette expérience vient structurer et organiser ce que chacun de nous est.

Seconde propriété : cette expérience est « **diffuse** ». C'est-à-dire qu'elle est souvent implicite, à peine consciente. Pour reprendre les propos de Patrick Mayen : « on vit l'expérience, mais on n'y pense pas tous les matins. C'est-à-dire qu'elle est là, mais on n'est pas tout le temps en train d'y penser ».

Troisième propriété : cette expérience est « **médiée** ». Elle est médiée dans le sens où elle n'est pas seulement portée par les personnes, mais elle est portée également par les objets, par l'environnement, et, en ce qui nous concerne plus précisément, par l'environnement de travail. Donc ici je voulais faire un petit rappel et un renvoi à un ouvrage, déjà ancien, de Linhart (1978), où il nous fait part de son expérience d'ouvrier « établi² » dans les usines Citroën à la fin des années 1960. Dans le cadre de ce travail, il raconte le cas d'un ouvrier qui ne travaille pas directement sur la chaîne de production et qui est là pour assurer la qualité de la production, en reprenant notamment les défauts de fabrication des portières de voiture. Son travail, il le fait sur un établi, qui a la particularité d'être en bois, sur lequel il a pu, les années passant, construire et façonner des « marques » à sa main. Il y a laissé des trous, des marques, des creux, qui lui permettent notamment à la fois de tenir ces portières de voiture sans qu'elles glissent sur cet établi, mais aussi qui lui permettent de faciliter son travail, en n'ayant pas besoin notamment de retourner les portières, pour travailler l'intérieur et l'extérieur des portières. Tout se passe très bien, sauf qu'un beau jour une vague d'innovation et de modernisation arrive dans l'atelier, et la direction décide de moderniser cet établi vraiment trop ringard, trop vieux et trop abîmé. Une livraison d'établis flambant neufs métalliques est faite et, du jour au lendemain, les portières tombent, les postures deviennent très inconfortables pour cet ouvrier, qui n'arrive plus à réaliser son travail. Son travail s'accumule à côté de son poste ; au bout de quelques journées l'ouvrier craque et disparaît de son poste. Cet exemple me paraît révélateur du fait que l'expérience est médiée : cet opérateur n'a pas perdu son expérience, ses connaissances fines, ses savoir-faire pour décabosser des portières cabossées, etc. Sauf qu'ici cette expérience est empêchée par ce nouvel outil qui ne lui permet plus de s'exprimer.

Quatrième point, l'expérience est dirigée, « **orientée** », c'est-à-dire qu'elle se développe dans une direction, qui a un lien avec les expériences passées, mais aussi qui doit avoir un lien avec les expériences probables ou souhaitées dans le futur, pour permettre justement le développement. Si cette expérience n'est pas dirigée à la fois vers le passé et le futur, eh bien elle devient à ce moment-là négative et entravante pour le développement des personnes.

Cinquième point, l'expérience est « **médiatrice** », et ça renvoie à ce que je viens de dire juste avant, c'est-à-dire qu'elle fait le lien entre le passé, le présent, et le futur possible ou probable.

Enfin, l'expérience est « **créatrice** » d'une part, c'est-à-dire qu'elle porte en germe le développement des expériences futures, mais elle peut être également « **réductrice** », lorsqu'elle ne permet pas de construire des possibilités d'action, ou des mobilisations pour affronter les nouvelles situations.

² À partir de 1967, sous l'impulsion des organisations maoïstes, un mouvement « d'établissement » fait rentrer dans les usines des centaines de militants étudiants, qui ont eu un poids non négligeable dans le mouvement syndical et ouvrier. Ces militants se sont appelés, des ouvriers « établis » (cf : Dressen, M. [2002]. *De l'amphi à l'établi. Les étudiants maoïstes à l'usine*, Paris, Belin).

1.3. Comment l'expérience se construit-elle ?

Plus précisément : que sait-on de sa construction ?

Il me semble qu'on ne connaît pas forcément beaucoup de choses. L'expérience se construit déjà dans le **temps**, puisque elle est un processus et qu'elle a besoin de temps pour se développer. Deuxième élément, c'est que cette construction se fait à la fois dans un **rapport entre continuité et discontinuité**, c'est-à-dire que ce processus a pour particularité qu'il n'est pas linéaire ni univoque. Et il va donc à la fois construire des liens, comme on l'a dit, entre le passé et le futur, mais en même temps développer et avancer sur un certain nombre de réorientations nécessaires dans les situations. Cette construction se fait **dans la confrontation aux autres**, également, soit en imitant ou adoptant un certain nombre de choses proposées par les autres, ou au contraire en réaction à ce qui est proposé, aux règles du monde. Et puis, cette expérience se construit également dans la **subjectivité** : elle est composée à la fois d'une succession de valeurs qui sont attribuées en partie par les autres mais aussi par soi-même. Enfin, cette expérience se construit à la fois **dans l'activité**, c'est là où l'on « fait expérience de quelque chose », ou l'on rencontre des épisodes qui « font expérience », et donc ici l'expérience est un processus de développement. Mais ce développement ne va pas inévitablement vers le plus ou vers le mieux, c'est ce que soulignent certains auteurs (Mayen, 2008) et je pense que c'est important de le souligner, un certain nombre d'expériences ne poussent pas forcément toujours vers le plus ou vers le mieux. Et puis, elle se construit également **dans la réflexivité**, c'est-à-dire qu'on va essayer d'articuler les différents épisodes vécus à ce que l'on a déjà acquis, aux invariants que l'on a construits : c'est la construction de l'expérience en tant que produit. Là aussi, tout comme le processus ne va pas forcément vers le plus ou vers le mieux, le produit n'est pas forcément un produit idéal : un certain nombre de savoirs d'expérience sont, par exemple, des savoirs qui ne tiennent pas forcément toujours sur des bases théoriques affirmées.

Pour finir sur ces définitions, je vous propose celle de Valérie Pueyo (1999), qui définissait l'expérience dans sa thèse comme « le vécu d'un ensemble de situations dont éventuellement on peut tirer des enseignements. Cette réflexion, fondée sur la confrontation et en situation, porte à la fois sur les objets et sur le mode d'obtention des résultats ou des effets. Elle est orientée, vers le système technique et la tâche, vers soi, mais aussi vers les autres. Elle est donc orientée à la fois par les objectifs de l'entreprise et les objectifs propres de l'opérateur ». Il me semblait que cette définition permettait de synthétiser un certain nombre d'éléments que je viens de vous présenter.

1.4. Quels sont les travaux qui ont essayé, parfois très tôt (dès les années 1960), de faire le lien entre âge et expérience ?

Comme Catherine Teiger et Hélène David le mentionnaient dans leur exposé, dès les années 1950-1960, en Angleterre, un certain nombre de chercheurs vont s'intéresser à l'évolution des performances sensorimotrices et cognitives avec l'avancée en âge. La plupart de ces travaux montrent une dégradation des performances dans la réalisation de tâches simples. Un peu plus tard, Welford (1958) reprend ces travaux et, au milieu des années 1960, propose une synthèse en montrant que dans certaines situations, notamment dans la réalisation de tâches plus complexes qui ont un lien avec la vie quotidienne ou avec le travail, des personnes arrivent à améliorer leurs performances tout en avançant en âge ; les plus âgés ayant des performances similaires ou plus importantes que les plus jeunes. Sur la base de ces travaux et de ce qu'ils questionnent des résultats précédents, Welford propose un modèle. Il fait l'hypothèse d'une différenciation entre, d'une part, ce qu'il appelle les capacités physiques et, d'autre part, les capacités cognitives qu'il appelle « expérience ». Dans ce modèle, l'hypothèse est que l'expérience vient compenser, en tout ou partie, le déclin des capacités physiques et physiologiques avec l'avancée en âge. Ce modèle permet à la fois d'introduire la notion d'expérience dans la compréhension des relations entre âge et performance, ce qui n'était pas le cas jusqu'alors, et permet également de proposer un autre point de vue sur l'analyse du travail, ou

plus généralement des activités, en ne regardant pas seulement les résultats de l'activité mais aussi comment tout cela a été obtenu, comment se jouent la construction et le résultat de l'activité.

Plus proches de nous, un certain nombre de travaux (je ne cite que quelques auteurs mais beaucoup d'auteurs seraient ici à citer), dans les années 1980-1990, un certain nombre de travaux (Marquié, 1995) suggèrent que l'expérience permet...

- d'automatiser certains processus cognitifs, ce qui va permettre d'alléger la mise en œuvre dans l'activité de ces processus, lors de la réalisation de tâches familières. Donc ici, la familiarité est obligatoire pour qu'il y ait un processus d'automatisation.
- de compenser des déficiences, sensorimotrices par exemple, en mettant en place un certain nombre de stratégies opératoires, appropriées à la fois aux exigences de la tâche mais aussi aux caractéristiques de la personne qui les met en œuvre, avec ses limitations éventuellement.
- d'accommoder face à un certain nombre de situations identifiées comme difficiles, par exemple en évitant de rencontrer, autant que possible, ces situations gênantes. Alors on peut penser par exemple à un certain nombre de stratégies d'anticipation qui vont permettre aux plus âgés d'éviter de se retrouver dans des situations de travail en urgence, mais aussi à un certain nombre de stratégies collectives, de redistribution des tâches au sein des collectifs, en fonction des capacités physiques mais aussi des compétences des uns et des autres au sein du collectif.
- de modifier les critères de décision pour la réalisation des tâches. C'est-à-dire qu'on va éventuellement décider d'agir dans le travail en cherchant un certain nombre d'informations redondantes, ce qu'avait pu montrer notamment Dominique Cau-Bareille (1990) sur les contrôleurs aériens, ou ce qu'a pu montrer Sandrine Guyot (1999) auprès des conducteurs de train, qui utilisent différents types d'informations avant de redémarrer une fois le train à quai.

Ces diverses fonctions de l'expérience représentent des possibilités, plus ou moins développées en fonction des situations de travail, qui sont autant de marges de manœuvre que l'individu peut se construire face à la réalisation des tâches. Ces différentes fonctions permettent notamment de se préserver en partie des déclinis biologiques et physiologiques. Dans ce cadre-là, souvent, l'expérience en tant que telle est abordée essentiellement en termes de durée et implicitement en termes d'acquis, même si le plus souvent on n'identifie pas dans ces travaux la nature des acquis. Le plus souvent, l'expérience, c'est une durée à un poste de travail, ou dans une situation donnée, ou d'exposition à telle ou telle situation.

2. LES CHANGEMENTS PROFESSIONNELS

2.1. Définition du terme

En consultant, par exemple, le dictionnaire de l'Académie française, l'étymologie du terme « changement », on constate que c'est un terme qui apparaît au XII^e siècle et qui est dérivé du verbe « changer ». Ce terme renvoie à la fois à une action, l'action de changer, de passer d'un état à un autre. Il renvoie également à un résultat, le résultat de cette action de changer ; mais aussi il renvoie à un troisième sens qui est celui de correspondance dans le domaine du transport. Il suppose aussi la nécessité d'ajustement puisque, pour qu'il y ait correspondance, il faut qu'il y ait ajustement. Quand on regarde le verbe « changer », on se rend compte qu'il peut prendre divers sens. Tout d'abord, il vient du bas latin *cambiare*, qui veut dire « troquer », « échanger », et qui est d'origine celtique.

Le premier sens du verbe « changer », est donc : céder, troquer une chose contre une autre. Et éventuellement, c'est également « convertir », lorsqu'on est dans des systèmes monétaires, une monnaie contre une monnaie étrangère. Le second sens nous amène à la notion de « remplacer » : remplacer une chose par une autre de même nature. Le troisième sens possible : c'est l'idée de transformation. Rendre une personne ou une chose différente de ce qu'elle est. Le quatrième sens : c'est changer en

tant que « déplacer » ou « transférer ». On change un canapé de place par exemple, on change un élément de place. Et puis, enfin, dernier sens envisagé : c'est changer en tant que « quitter », quitter une personne pour une autre, par exemple.

On voit ici comment ce terme oscille entre une dimension, me semble-t-il, de continuité, c'est-à-dire on remplace mais on remplace à l'identique, on déplace, on transfère, on transforme en se basant sur ce qui existe déjà ; mais d'autre part peut aussi vouloir dire et renvoyer à des notions de rupture où l'on cède, on troque, on quitte, ou on remplace, mais pour une chose différente. Le changement oscille donc entre la continuité et la rupture ; dans tous les cas, le changement renvoie à une situation de déséquilibre.

Quand on regarde les définitions de ces deux termes, le terme de « changement » n'est pas *a priori* associé à une valeur particulière, qu'elle soit positive ou négative. Le changement peut aller vers le mieux ou vers le pire, mais *a priori* il ne va pas dans une direction, il n'est pas associé à une valeur plus qu'à une autre. On va voir que ce n'est pas forcément le cas dans les usages qu'il peut en être fait dans le monde du travail.

2.2. De quoi parle-t-on, quand on parle de « changement » dans le travail ?

Quand on parle de « changement » au travail, on peut parler à la fois de changement d'objectifs, en termes de politique d'une entreprise ; on peut parler bien sûr de changement organisationnel. Ces changements organisationnels peuvent être à un niveau très général en termes de modification de la division du travail, de redistribution du pouvoir de décision, en termes de modification de la circulation et des schémas de circulation de l'information dans les entreprises. Ces changements organisationnels peuvent être également à un niveau beaucoup plus local et relever de modifications de règles, de procédures de travail, de redistribution de tâches, qu'elles soient formelles ou informelles, suite par exemple à des mobilités ou à des aménagements du temps de travail. Enfin, ces changements renvoient également à des changements techniques, c'est-à-dire l'implantation de nouveaux outils de travail ou technologiques avec l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication, dans le processus de production ou de service. J'ai également noté qu'il existe d'autres types de changements qui sont en lien avec le monde du travail mais que je n'aborderai pas : j'ai vu que d'autres au cours de ce séminaire les aborderont. Bien sûr, les changements ne touchent pas que l'entreprise en tant que structure mais aussi peuvent toucher directement les salariés et, par ricochet, l'entreprise, en termes de changement d'emploi ou de changement de métier.

Pour finir sur cette tentative de définition du changement, il me semblait important d'essayer de voir comment était présenté le changement, quelle place il a souvent dans le travail. Ce que l'on peut constater, déjà, c'est que souvent le changement organisationnel est lié à du changement technique ou technologique, à du changement politique, que ces trois types de changement sont fortement imbriqués. Un certain nombre de travaux, et notamment des travaux réalisés à la fin des années 1990 par Greenan (1996) au CEE, montraient que les changements technologiques étaient plutôt liés à la diversification dans les entreprises, l'objectif sous-jacent étant éventuellement de diversifier les produits des entreprises, alors que les changements organisationnels étaient souvent associés par les entreprises à une augmentation de la qualité. C'étaient les objectifs visés derrière ces changements.

Un autre élément important : le changement dans les entreprises est pensé comme *a priori* positif, et présenté comme tel. C'est-à-dire qu'on prend rarement la peine de mesurer ou de mentionner également les limites que peuvent apporter ces changements, voire les inconvénients. Étant présenté comme positif, comme le souligne Bernard Dugué (2007), il est souvent survalorisé, c'est-à-dire « paré de toutes les vertus : dynamisme, capacité à se mettre en cause, réactivité, modernité ». Bien souvent, on ne pense pas à l'implicite de ces présentations-là et de cette survalorisation. Là, je pense notamment à une responsable des ressources humaines que j'avais eu l'occasion de rencontrer il y a

quelques années dans le cadre d'une étude exploratoire sur les effets de génération dans l'institution Insee (Delgoulet, 2000). Au cours d'un entretien, elle soulignait que souvent le discours d'encouragement de changement se fait sur le mode « vous allez voir, ce sera plus intéressant, le travail sera plus intéressant qu'avant », et elle me disait qu'en même temps, ce type d'encouragement a des implicites parfois peu valorisants, puisqu'ils sous-entendent qu'avant on avait un travail moins intéressant, ou inintéressant. Bernard Dugué fait ce même genre de constat en disant : un certain nombre d'annonces, du type « *dorénavant la qualité est une priorité, nous allons donc mettre en place une démarche qualité* » laisse largement penser qu'avant on ne faisait pas un travail de qualité. Et ces sous-entendus laissent souvent douter les salariés sur la manière dont on considère leur travail et dont on considère leur expérience construite dans les situations antérieures de travail.

Autre point : étant donné qu'on survalorise ce changement, on a tendance également à hypertrophier la dimension de rupture, sans prendre en compte l'autre dimension qui est la dimension continuité. Or, tout changement se nourrit des histoires antérieures de l'entreprise, des expériences partagées, des collaborations déjà mises en place, des habitudes construites dans le travail et qui permettent de faire face aux aléas bien souvent rencontrés dans le travail. Cette dimension de rupture est donc hypertrophiée au détriment de la dimension de continuité. Enfin, que ces changements soient continus ou exceptionnels, on peut constater là aussi, lorsque l'on intervient dans les entreprises, que souvent ce changement est mené dans l'urgence, dans la précipitation et dans un court terme, c'est-à-dire qu'on fait un changement pour satisfaire un client, pour satisfaire aux exigences d'un marché, pour satisfaire les actionnaires ou, à horizon temporel, des mobilités des cadres qui ont à mettre en place ce changement. On veut des résultats tout de suite et on construit des indicateurs de réussite de ce changement qui permettent d'évaluer le résultat immédiat. Le plus souvent, ce type de situation laisse de côté tout ce qui relève des effets différés en termes de santé ou, par exemple, de coût pour la maintenance, que l'on découvrira plus tard.

J'ai oublié un élément : dans certains cas, ce changement devient un objectif en soi, étant donné qu'on le survalorise, étant donné qu'il est forcément positif, eh bien il faut changer. Je fais notamment référence à ces organisations qui visent à une amélioration en continu des processus de production, qui peuvent avoir pour conséquence un changement permanent dans le travail.

3. LES RELATIONS ENTRE EXPÉRIENCE ET CHANGEMENTS

Après avoir essayé de cadrer ces deux termes, on va essayer de voir comment peuvent se construire les relations entre expérience et changement dans le travail tout au long de la vie. Je me baserai sur trois exemples de changements qui ont croisé les questions d'âge et d'expérience dans le travail. Tout d'abord, un exemple issu de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Je présenterai l'étude de Vladis, réalisée en 1985 (donc dans les premières années de l'informatisation). Ensuite, je présenterai la mise en place des nouvelles organisations du travail en prenant deux exemples. Je n'aurai pas le temps de présenter le dernier point sur d'autres types de changements liés à la normalisation de certaines pratiques, mais je vous renvoie à un certain nombre de travaux sur ce thème (Delgoulet, 2008 ; Chassaing, 2002).

Pour voir comment se construit la relation entre âge et changement, et, en sous-entendu, âge, expérience et changement, je me base sur une étude réalisée en 2001 auprès de 3 000 établissements (Minni et Topiol, 2003). On demandait au responsable d'établissement quelles sont les raisons d'embaucher une personne d'au moins 30 ans ou de plus de 50 ans. Je n'ai pas reproduit l'ensemble des éléments, mais j'ai essayé de montrer les éléments les plus saillants. Pour embaucher des personnes de plus de 50 ans, les employeurs font référence aux compétences spécifiques que ceux-ci ont acquis dans le travail, une meilleure connaissance en général du monde du travail, et à une moindre nécessité de les former. Il me semble qu'on renvoie les côtés positifs des plus âgés aux expériences passées, à ce qu'ils ont déjà acquis, à cette expérience-là, construite déjà, en revanche

on se dit qu'on aura moins à les former : la partie « construction de l'expérience » n'est pas forcément valorisée ici. D'autant moins lorsqu'on voit les raisons d'embaucher des plus jeunes, où ici ce qui est valorisé, c'est la plus grande polyvalence, la plus grande adaptation au changement, et la plus grande adaptation aux nouvelles technologies. On voit bien comment âge, changement et, par ailleurs, expérience sont mis en débat dans ce type de résultat. Ce qui est amusant également, c'est que ce type de résultat est assez constant depuis les années soixante, c'est-à-dire que les enquêtes de l'époque (IFOP, 1961), montraient déjà ce genre de relation, avec des *a priori* forts qui perdurent sur la moindre adaptabilité des plus âgés en situation de changement, *a priori* souvent partagés par les salariés eux-mêmes, se considérant moins capables de s'adapter en situation de changement.

3.1. Informatisation d'un service d'assurance aux particuliers

La première étude est donc un travail de Vladis (1985) réalisée dans trois sociétés d'assurance. Elle a été financée par la Fondation européenne des conditions de travail et de vie, et réalisée dans le laboratoire d'ergonomie du Cnam sous la direction d'Alain Wisner. L'objectif de cette étude était d'identifier à la fois quelles étaient les conséquences de l'introduction des nouvelles technologies dans le travail (qui impliquaient un passage simultanément à la polyvalence), et puis le rôle du travailleur expérimenté dans cette phase d'introduction des nouvelles technologies. On va retrouver un certain nombre de résultats qu'ont pu aussi trouver plus tard Corinne Gaudart et Dominique Cau-Bareille dans d'autres types de services (Cau-Bareille *et al.*, 2006).

L'introduction du nouveau système se fait de la manière suivante. Le système informatique a été conçu *a priori*, sans collaboration ni avec l'encadrement de proximité ni avec les salariés eux-mêmes. En revanche, ont été réalisées un certain nombre de simulations, où des salariés identifiés comme expérimentés, c'est-à-dire reconnus dans leur entreprise comme étant compétents dans la gestion des dossiers clients et la gestion des dossiers liés aux sinistres, ont participé aux phases de simulation utilisant le nouveau système informatique. Alors, quelles sont les conséquences de l'introduction de cette nouvelle technologie ?

Plusieurs constats principaux ont été faits :

- Tout d'abord, une augmentation de la complexité du travail informatisé, avec de nombreuses opérations supplémentaires de rapprochement des données, de restructuration des fichiers, de nouvelles tâches d'audition, c'est-à-dire qu'un certain nombre de tâches qui étaient réalisées par d'autres services, et notamment par des services de dactylographes, ont été implantés dans les services eux-mêmes de gestion des dossiers, ce qui n'était pas le cas auparavant.
- Autre constat : des difficultés accrues liées des dysfonctionnements, notamment dans les premiers temps et la mise en place de ce système. Dans cette situation, dans à la fois les phases de simulation et d'implantation ensuite du système dans les différentes sociétés d'assurance, les expérimentés ont visiblement joué des rôles importants. Tout d'abord, un certain nombre de dysfonctionnements du système ont pu être « résolus ». Les expérimentés n'étaient pas des informaticiens loin de là, mais ils ont « résolu » des problèmes dans le sens où ils ont su les contourner grâce à leur maîtrise de la gestion des contrats de clients dans l'ancien système. Ils ont ainsi réussi à contrôler la concordance des informations clients entre ancien et nouveau système, ou corriger des informations qui avaient été saisies, et mal saisies, dans le nouveau système.
- La réalisation des travaux de traitement de texte est bien mieux maîtrisée par les personnes qui sont expérimentées dans la pratique de la dactylographie ; on voit comment le transfert de l'expérience du maniement des machines à écrire a été possible dans l'utilisation du traitement de texte.
- L'acquisition de connaissances du fonctionnement global du système a été plus rapide du côté des expérimentés, c'est-à-dire qu'ils ont réussi, dans ces phases de simulation, à s'approprier les particularités de ce nouveau système, et ceci a permis notamment de corri-

- ger et d'éviter certaines erreurs dans la saisie des informations, de gérer plus rapidement une production un peu chaotique dans les premiers temps.
- Enfin, l'expérience des salariés a été utilisée également pour tester ces nouvelles procédures, ce qui a facilité ensuite la mise en place du nouveau système. C'est-à-dire que les plus expérimentés ont finalement joué un rôle de coordinateurs dans la mise en place et dans l'implantation du nouveau système ; rôle qui a permis de résoudre en situation un certain nombre de problèmes.

On voit comment, dans le cadre de l'introduction d'un nouveau système informatique, les salariés expérimentés ont eu une opportunité de participer à la phase de simulation et de s'approprier les particularités de ce nouvel outil de travail. Leur expérience passée les a aidés à construire dans la continuité une nouvelle expérience.

Un bémol toutefois, on parle d'un type d'expérience bien particulier : ces salariés dits « expérimentés » sont ceux qui ont une expérience technique des dossiers et une connaissance avisée de la gestion des dossiers clients. En revanche, un certain nombre de salariés qu'on pourrait aussi appeler « salariés expérimentés », mais qui étaient qualifiés d'« anciens » dans l'étude, n'étaient pas dans la même situation. Leur expérience du travail en général, de la précédente organisation du travail, notamment avec la spécialisation des tâches à réaliser, ne semble pas du tout utile ou utilisable dans la nouvelle configuration, ni transférable. On touche là une limite à ce transfert d'expérience.

3.2. Changement organisationnel et formation

Pour la mise en place de la polyvalence, je vais aller très vite... Je voulais vous parler d'une étude de Corinne Gaudart (1996 ; 2003) réalisée dans le secteur de l'automobile, où l'on mettait en place la polyvalence sur des lignes de montage. Cette mise en place de la polyvalence passait par des formations courtes au poste de travail, des formations qui le plus souvent étaient dispensées par ceux qui étaient titulaires du poste de travail, ou qui le tenaient le jour où se passait la formation. Ces formations n'excèdent le plus souvent pas la journée.

Ce que Corinne Gaudart constate, c'est que, d'une part, la polyvalence diminue avec l'avancée en âge, dès la quarantaine, et que le développement de cette polyvalence pose problème au regard des formations proposées pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle se rend compte que les enjeux d'apprentissage pour les jeunes novices et puis les âgés expérimentés dans la réalisation de ce type de tâches ne passent pas par les mêmes points. C'est-à-dire que les opérateurs plus âgés, expérimentés, ont développé des stratégies de travail qui s'éloignent le plus souvent du travail prescrit, mais qui leur permettent en revanche à la fois de préserver autant que possible leur santé tout en atteignant les objectifs de performance prescrits. Dans ce cadre-là, l'apprentissage chez les plus anciens consiste non seulement à acquérir de nouvelles opérations, sur le nouveau poste de travail, mais aussi à transférer ces stratégies de préservation dans la tenue du nouveau poste. Le transfert de ces stratégies vient freiner la progression prévue dans les apprentissages, dans l'acquisition des différentes opérations prescrites. Par ailleurs, elle montre que le rôle du tuteur est important étant donné que ce tuteur peut lui aussi montrer ou pas comment on transfère les stratégies de préservation dans la tenue du nouveau poste. Lorsque ce tuteur montre comment on transfère ces stratégies, parce que lui-même les utilise par exemple, l'apprentissage est facilité pour le plus âgé. Autre élément important, et dernier élément, ce sont les critères d'évaluation de ces formations qui se basent uniquement sur l'acquisition des opérations prescrites, et donc là aussi la performance dans les apprentissages est évaluée sans prendre en compte les questions de transférabilité des stratégies de préservation. Les plus anciens, les expérimentés, sur les autres postes, sont mis en difficulté dans ce genre de situation. Ici, très rapidement, on voit comment des liens forts existent entre l'âge, l'expérience, et l'apprentissage de nouvelles opérations, donc le changement.

3.3. Le changement institué en modèle d'organisation

Le troisième exemple se base sur un travail fait par Bernard Dugué, et que lui-même avait présenté en 2007 à ce séminaire. Il me semblait intéressant de revenir sur cet exemple, tout simplement parce qu'il fait bien le lien entre expérience, changement et conséquences en termes de santé.

On est dans une entreprise du secteur métallurgique qui fabrique des pompes pour chaudières et chauffe-eau. Elle emploie 380 salariés en CDI et CDD et une centaine d'intérimaires. La production est organisée en quinze îlots de production en forme de U, et une démarche d'amélioration continue du travail a été mise en place, elle est intitulée « méthode Kaisen ». Elle vise à la fois à mobiliser les salariés autour d'objectifs de progrès permanent, et puis elle est sollicitée pour proposer des améliorations. Cette entreprise, lors de l'intervention, est confrontée à une augmentation très importante des troubles musculosquelettiques, associée à un problème fort également d'absentéisme. L'application de cette méthode Kaisen se traduit notamment concrètement par la rédaction par les salariés de propositions d'amélioration. La particularité de ces propositions d'amélioration est qu'elles doivent être forcément des solutions à des problèmes rencontrés, et ces solutions doivent soit avoir pour objectif de faire des gains de productivité en faisant la chasse au gaspillage, et à standardiser les processus de production. Une proposition d'amélioration ne peut pas être juste l'exposition d'un problème ou des solutions pour tenter de résoudre des problèmes de confort au travail ou de santé. Compte tenu de cette organisation du travail, compte tenu du nombre de salariés – on est autour de 500 salariés – et du nombre d'îlots, on se retrouve dans une situation où cette entreprise est en changement incessant. Que ce soit sur les îlots ou dans les unités de production, on change la forme générale des unités, la configuration ou la grandeur des îlots, la hauteur de suspension des éléments à utiliser... Ces changements incessants, bien sûr, induisent des changements des modes opératoires pour s'adapter aux modifications physiques de l'espace de travail, aux modifications des procédures ou tout autre. Les opérateurs doivent en permanence trouver de nouveaux gestes pour réaliser leur travail et reprendre à chaque fois leurs marques dans le travail.

Ici, le travail n'est considéré que comme une activité productive, c'est-à-dire une activité qui vise la réalisation d'une tâche immédiatement pour atteindre un but fixé prescrit, à brève échéance. Et ce travail n'est absolument pas également une activité constructive (Samurçay et Rabardel, 2004), c'est-à-dire une activité qui peut être également orientée vers le développement des compétences, voire des visées futures du développement, à moyen et plus long termes. Ici également, le geste est réduit à sa dimension de mouvement, au contraire de ce qu'a pu montrer par exemple Karine Chassaing dans sa thèse (2006), où le geste professionnel, les sens du geste, les gestuelles sous-jacentes, supportent le geste observé et observable, et sont construits avec l'expérience. Pour aller très vite, il me semble que les changements permanents, ces ruptures permanentes dans le travail, empêchent la construction d'une expérience quelle qu'elle soit, empêchent de développer des stratégies de préservation de soi, et favorise ici la survenue des troubles musculo-squelettiques. On est dans une situation éventuellement d'a-expérience professionnelle où on ne peut pas construire de savoirs empiriques sur son travail, ou dans une situation d'expérience réductrice, dans le sens où ce que l'on apprend à un moment donné, ce que l'on acquiert à un moment donné, est toujours remis en cause et non applicable éventuellement le lendemain ou le surlendemain.

CONCLUSION

Pour conclure, il me semble que lorsqu'on parle de la relation entre expérience et changement, ces deux termes sont caractérisés par des enjeux de transformation, qui pour partie passent par de la continuité, de la discontinuité et/ou de la rupture.

On a vu que l'expérience peut être un atout dans le travail, même en phase de changement, elle permet aux opérateurs de s'orienter dans les nouvelles situations, de construire des modes opératoires efficaces à partir de ceux acquis précédemment ; mais dans les phases où le changement est plus proche d'une rupture fondamentale, l'expérience devient alors éventuellement un obstacle. Dans ces cas-là, si la discontinuité est trop importante, trop fréquente, elle se traduit par une impossibilité de développement, de création, elle induit une réduction et des empêchements dans le travail et dans la construction de l'expérience. En situation de rupture, l'expérience offre finalement une certaine résistance, que certains ont pu appeler « résistance au changement », et qui, me semble-t-il, renvoie davantage à des éléments liés aux conditions de mise en œuvre du changement qu'à des propriétés intrinsèques des personnes.

Dans le cadre d'un changement dans le travail et sur la base des travaux de Dewey (1968), il me semble qu'assurer et prendre en compte le changement, c'est assurer les conditions de continuité de l'expérience, et que notamment cela passe par une phase de transition qui permettrait de restructurer, de réorienter l'expérience, pour construire de nouvelles continuités dans l'environnement changeant.

Pour ouvrir la discussion, je vous propose deux niveaux d'interrogation, suggérés par Patrick Mayen. D'un côté (sur le versant des personnes), il pourrait être intéressant de repérer quelles nouvelles expériences l'expérience déjà acquise permettra-t-elle de faire dans le travail, et d'identifier ceci dans les phases de changement. D'un autre côté (celui des conditions de travail ou de formation), quelles sont les conditions pour qu'une expérience trouve des développements futurs qui permettront justement de construire cette continuité dans les phases de changement ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CAU-BAREILLE (PAUMES) D., 1990, « Effets modulateurs de l'expérience professionnelle sur l'expression du vieillissement dans des tâches cognitives », Thèse en psychophysio-ergonomie, Toulouse, Université Paul Sabatier.
- CAU-BAREILLE D., DELGOULET C., GAUDART C., 2006, When Learning Difficulties and Specificities of Older Workers Stand to Show Training Deficiencies, *Proceedings IEA 2006 Congress "Meeting Diversity in Ergonomics"*, 10 to 15 July: Maastricht (The Netherlands), Elsevier.
- CAU-BAREILLE (PAUMES) D., DA-COSTA A., 1997, « Les enjeux de l'introduction de l'informatique dans un secteur de la Sécurité Sociale : le cas des techniciens du service médical », Rapport de fin d'études, Paris, Créapt.
- CHASSAING K., 2002, *Le rôle d'une formation à la dextérité dans l'acquisition des gestuelles chez les agents de production*, Actes du Congrès de la SELF, Aix, pp. 406-411.
- CHASSAING K., 2006, *Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute*, Thèse d'ergonomie, Paris, Laboratoire d'ergonomie, Cnam.
- CLO Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- CLOT Y., BALLOUARD C., WERTHE C., 2002, La validation des acquis professionnels : nature des connaissances et développement, *CPC Documents*, 99, 4.
- DAVID H., TEIGER C., 2003, « Spécificités de l'expérience dans les relations de service ? », *Rapport de recherche du CEE*, n° 13.
- DELGOULET C., 2000, « Le travail en commun des agents âgés et plus jeunes : états des connaissances et propositions », *Rapport d'étude Contrat CRÉAPT - Insee*, décembre.
- DELGOULET C., 2008, « Instauration d'une charte qualité, changements de technique de maintenance et formation : quelle prise en compte de l'expérience professionnelle », *Rapport de recherche du CEE*, n° 51, pp. 89-95.
- DEWEY, 1968, *Expérience et éducation*, Paris, Armand Colin.
- DUGUE B., 2007, « La folie du changement », in L. Théry (Ed), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail* (pp. 95-118), Paris, La Découverte.

- DUGUÉ B., 2008, « Organisation de la production et désorganisation du travail : évolutions du travail et atteintes à la santé », *Rapport de recherche* du CEE, n° 51.
- FLAVELL J.H., 1976, "Metacognitive Aspects of Problem Solving". In J. B. Resnick (Ed.), *The Nature of Intelligence*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 231-235.
- GAUDART C., 1996, « Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches de montage automobile sur chaîne », Thèse d'ergonomie. LEPC-EPHE, Paris.
- GAUDART C., 2000, « Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants: changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services », *PISTES*, 4(2). [www.pistes.uqam. ca/v2n2/pdf/v2n2a4.pdf](http://www.pistes.uqam.ca/v2n2/pdf/v2n2a4.pdf).
- GAUDART C., 2003, « La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », *PISTES*, 5(2). [http :// http ://petnt/pistes/v5n2/articles/v5n2a4.htm](http://petnt/pistes/v5n2/articles/v5n2a4.htm)
- GREENAN N., MAIRESSE J., 2000, "Computers and Productivity in France: Some Evidence", *Economics of Innovation and New Technology*, 9(3), 275-315.
- GUYOT-DELACROIX S., 1999, « Diversité des processus de regulation et modalités de gestion temporelle : des recherches d'équilibre et de fiabilité dans le conduite des trains », Thèse d'ergonomie. LEPC-EPHE, Paris.
- LINHART R., 1978, *L'Établi*, Paris, Les Editions de Minuit.
- MARQUIÉ J.-C., 1995, « Changements cognitifs, contraintes de travail et expérience : les marges de manœuvre du travailleur vieillissant », in J.-C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Editions Octarès, pp. 211- 244.
- MAYEN P., 2008, « L'expérience dans les activités de Validation des Acquis de l'Expérience », *Travail & Apprentissage*, 1, pp. 58-75.
- MINNI C., TOPIOL A., 2003, Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs. *Economie & statistiques*, 368, pp. 43-63.
- PUEYO V., 1999, « Régulation de l'efficience en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle dans la gestion du contrôle qualité de la sidérurgie », Thèse d'ergonomie. LEPC-EPHE, Paris.
- SAMURÇAY R., RABARDEL P., 2004, Modèle pour l'analyse de l'activité et des compétences, propositions, in R. Samurçay et P. Pastrée (Eds), *Recherche en didactique professionnelle*, Toulouse, Octarès, pp. 163-180.
- TOUPIN C., 2008, « Expérience et redéfinition de la tâche dans le travail des infirmières de nuit : une recherche menée dans des unités de pneumologie », Thèse d'ergonomie. Cnam Paris.
- VLADIS P., 1985, « Introduction des NTIC dans le secteur des assurances », Mémoire de fin d'études, Cnam.
- WELFORD AT., 1958, *Ageing and Human Skills*, London: Oxford University Press.

Débat avec la salle

Anne-Françoise Molinié : Merci beaucoup, Cathy, pour toutes ces questions posées qui, à mon avis, vont faire réagir. Pour les praticiens qui sont là, ce que raconte Cathy doit évoquer des choses.

M. Juan (ingénieur en organisation à l'APHP) : Pour lancer le débat, je vais essayer de donner une expérience de terrain sur : quelles sont les conditions pour qu'une expérience trouve des développements possibles ? C'est quelque chose qui s'est passé en 1996, il y a eu une grosse rupture dans les unités de pasteurisation hospitalières : on est passé d'un mode tout à fait artisanal à un mode totalement industriel avec de nouvelles normes. Or, ce genre de changement a une fâcheuse tendance à remettre en question l'expérience des personnes qui étaient présentes sur site. Autrement dit, pour revenir sur ce que vous disiez tout à l'heure, on remet en question la qualité qui était déjà faite, et, dans le perçu des agents, c'est quelque chose qui est souvent intolérable et pour beaucoup ça démobilise. Or, je pense que pour pouvoir réussir ce genre de changement, qui est parfois nécessaire, il faut redonner du sens aux acquis de l'expérience, c'est-à-dire travailler par analogie. L'expérience, comme vous le disiez tout à l'heure aussi, crée des automatismes, crée des routines, il faut essayer de rompre ces routines et de donner le sens de la routine, c'est-à-dire : à chacun des moments pourquoi vous faisiez ça, et dans le futur système à quoi ça peut nous servir ? Est-ce que ça peut nous permettre d'améliorer le système ? Est-ce que ça peut nous permettre aussi de changer les normes, puisque parfois les normes n'ont pas de sens *a priori* ? L'exemple que j'avais, c'est que les normes qu'on nous donnait étaient des normes pour des unités de pasteurisation qui faisaient des milliers de litres de lait par an, et là c'était une unité hospitalière qui pasteurisait 300 à 500 litres de lait annuellement. Souvent les normes n'avaient aucun sens puisqu'on nous demandait des locaux de 800 à 1 000 m², on nous demandait un tas de choses qui ne faisait pas sens aux yeux des agents, et l'intérêt a été de leur dire : il faut repartir sur votre expérience, ce que vous faisiez avant, ce que l'on nous demande aujourd'hui, et quelles sont les passerelles, quelles sont les analogies que vous pouvez avoir. Voilà, pour ma part, une des réponses que j'ai pu amener à un moment donné de ma carrière sur quelles sont les conditions pour qu'une expérience trouve des développements possibles. Mais bon, c'est quelque chose de tout à fait empirique, c'est un travail de terrain.

François Becker (médecin du travail) : Ce qui m'a renvoyé à des problématiques dans la nouvelle entreprise dans laquelle j'ai été embauché il y a six mois, c'est notamment l'aspect du *Lean*. Ce sont des méthodes souvent importées d'entreprises japonaises, avec bien entendu le souci d'augmenter la productivité, mais très souvent le fait que les gens qui s'occupent de santé au travail dans l'entreprise sont assez peu inclus dans la boucle, et on arrive à ce qui était cité par Catherine, à savoir qu'on renforce des pénibilités, notamment en créant des postes où, par exemple, les gens vont être plutôt debout en statique et suivre un produit tout au long de sa fabrication, et où, avec l'idée de supprimer complètement les stocks, que ce soit les stocks intermédiaires entre deux opérations, ou même des stocks entre les îlots de l'atelier, on est obligés de revoir la manière de faire. Ce n'est pas forcément négatif, mais ça suppose que, dès que ça coince, on paralyse l'unité de production, donc c'est quand même extrêmement embêtant. On est obligés d'avoir une équipe de méthodistes qui va très rapidement essayer de résoudre la question, et ça c'est un aspect positif. C'est la théorie, mais souvent dans la pratique c'est moins simple : les gens se remettent à faire des stocks intermédiaires, c'est une sorte de jeu... Ce genre de processus s'appuie sur le fait que – j'étais assez surpris d'apprendre ça – ce qui coûte le plus cher à l'entreprise, ce sont les stocks, c'est la superficie qu'il faut pour stocker, beaucoup plus chers que la main-d'œuvre. Je n'ai aucune compétence pour juger du bien-fondé des choses, mais mon boulot, ça va être d'expliquer qu'avec une population qui est vieillissante, avoir des postes en debout statique notamment, c'est quelque chose qui ne va pas pouvoir fonctionner...

Un médecin du travail : Ma question, c'est de savoir si vous avez des « recettes » pour construire des expériences de changement, parce que c'est vrai qu'on a de plus en plus de réorganisations et on n'a pas forcément les moyens d'accompagner les changements.

Catherine Delgoulet : Je vais vous décevoir, je n'ai aucune recette. Il n'y a pas de recette, en revanche un certain nombre de travaux peuvent pointer des conditions favorables à la prise en compte de l'expérience antérieure dans les situations de changement. Notamment, il y a un premier élément, c'est la temporalité de ce changement : le fait que l'on se donne un peu de temps pour mettre en place tout ceci. Un autre élément, c'est, comme le disait la première personne qui a parlé, prendre le temps de construire ces liens entre ce qui se faisait avant, même si on a l'impression qu'on change du tout au tout, c'est justement dans les moyens de construire cette continuité, de voir, malgré le changement important, en quoi il y a aussi de la continuité dans ce changement. Ça, je pense que c'est important. Bien sûr, ensuite, il y a un certain nombre d'éléments internes de construction de formations, le plus souvent les changements sont associés à des phases de formation, et la manière dont on va concevoir les formations, notamment la manière dont on va construire le réalisme de ces formations vis-à-vis du travail qui se faisait et tel qu'il se fera, et notamment des moyens que l'on a en situation, etc. C'est un élément très important, me semble-t-il aussi. Un certain nombre de travaux que nous avons pu faire au sein du Créapt, que j'ai pu faire, montrent l'importance de ces dimensions-là, où les plus anciens seront souvent les plus acérés, les plus aiguisés, pour pointer le fait que ces formations représentent des situations idéales, qui n'existent pas, ou présentent du travail prescrit, qui n'a jamais existé comme ça, et qui n'existera toujours pas par la suite. Comment on apprend à gérer les situations concrètement et non pas à gérer du travail théorique tel qu'il ne se fera jamais et qu'il ne s'est jamais fait ? Là, l'expérience des plus anciens est très efficace pour repérer ces incongruités. En revanche, si elle n'est pas prise en compte, elle peut aussi les mettre dans des situations très délicates parce qu'ils ne vont pas comprendre et auront des difficultés éventuellement à apprendre. Et puis j'en oublie plein d'autres sûrement, mais l'important aussi c'est de mesurer la hauteur de la rupture. Il y a parfois des implicites qui sont importants à expliciter. Dominique Cau-Bareille serait mieux placée que moi pour en parler. Je pense notamment à son travail sur la formation des agents au maniement d'un nouveau logiciel : il avait été oublié que, pour une partie d'entre eux, ils ne savaient pas manier la souris. Forcément, si on oublie un certain nombre d'étapes qui permettent de passer ces phases de rupture, on met les personnes dans de grandes difficultés. Peut-être que d'autres seraient aussi compétents que moi pour donner un certain nombre d'éléments sur ce point.

Serge Volkoff : Ça va dans le même sens que ce que tu viens de dire, et puis on n'a pas de recettes sur comment bien faire pour que se construise une expérience du changement. Tout de même, l'impression qu'on a, c'est que, pour que se construise une expérience du changement, il faut soit que les changements se passent bien pour les personnes et pour l'entreprise et qu'on ait trouvé le moyen de retenir un peu pourquoi ils se sont bien passés (je parle vraiment de banalités), soit qu'éventuellement ils se passent mal ou en partie mal, ce qui est forcément toujours ce qui survient, et qu'on se soit donné les moyens de comprendre, et de délibérer collectivement, qu'il y ait une sorte de mémoire de l'entreprise ou du lieu professionnel sur les raisons pour lesquelles ça ne s'est pas bien passé. Donc, à mon avis, les questions de temps sur lesquelles Catherine vient d'insister avec raison, se couplent, il me semble, avec des questions de fonctionnement collectif, de délibération à plusieurs, et (et là on a vraiment des exemples très palpables dans plusieurs de nos études) de rôle de la hiérarchie et notamment de la hiérarchie de premier niveau. Du coup, ça dépend du rôle qu'a cette hiérarchie de premier niveau ou du rôle qu'on lui assigne. Si la hiérarchie de premier niveau a toutes les marges pour favoriser les espaces de délibération collective, s'impliquer dedans, et même partir de l'idée que le changement comme présenté là n'est pas définitif, irrémédiable, il est encore lui-même en phase processuelle : après le changement, on est encore dans le changement mais on a du temps pour changer le changement, c'est autorisé, ça se discute, on va se mettre un peu d'accord sur la façon de faire. Ça, ce sont des choses qu'on a ren-

contrées dans pas mal de situations où la hiérarchie de premier niveau est composée elle-même d'anciens opérateurs du métier, qui savent qu'il y a toute une patine, tout un rodage à faire, dans lequel on va essayer de combiner, d'articuler les expériences antérieures et les nouvelles. Là, ça a des chances de se passer plutôt bien mais ça a des chances de se passer dans le sens de ce que tu dis, de constituer une expérience du changement. À l'inverse, quand on a une hiérarchie de premier niveau plutôt faite de gens venus de l'extérieur, avec des compétences éventuellement de management mais pas de compétences métier, et qui ont quand même comme mandat de faire en sorte que cette nouvelle situation, qui est bien, par essence, qui est forcément bien parce qu'elle a été pensée comme telle, doit être appliquée, et que, ce qui se passe, c'est juste un petit peu de frottement, un petit peu de résistance au changement, à prendre comme telle, c'est juste un mauvais moment à passer. Il faut inculquer en quelque sorte, il faut éduquer leurs subordonnés à se faire à la nouvelle situation à prendre en compte. À ce moment-là, la délibération collective se gèle, elle n'existe pas, elle est plus ou moins interdite ou alors clandestine, ce qui n'est quand même pas commode, et du coup il y a de bonnes chances de penser que l'expérience du changement ne se fera pas. À la sortie, peut-être que finalement le travail la reprend, on va trouver des manières, en puisant dans les diverses ressources, à chacun les siennes, pour faire face à la nouvelle situation, mais l'expérience du changement ne se sera pas construite puisqu'il n'y a pas eu cette phase d'élaboration ensemble.

M. Allan (directrice du GIMAC Santé au travail) : Juste une question : dans quelle mesure une compréhension du changement générale peut nous aider ? Parce qu'on parle du changement tout le temps, mais on est dans une accélération de changement et peut-être si on pouvait mieux le comprendre on pourrait s'adapter mieux. Si on pense tout simplement à la science et à l'informatique qui a accéléré à un pas extraordinaire les découvertes et tout ça impacte sur nous, et on est aussi dans une situation de globalisation, et ce n'est pas du jour au lendemain que ça va terminer ; ce serait plus compréhensible, je ne sais pas...

Dominique Cau-Bareille : Je ne sais pas si je vais répondre à votre question. Pour répondre à monsieur et à vous aussi, je crois que, si on veut aborder les questions du changement, il ne faut pas rester coincé simplement sur les questions de l'expérience et des compétences, parce que certains changements, notamment des outils informatiques, certains outils qui sont proposés pour soi-disant aider les opérateurs, parfois pour les aider à travailler un peu autrement, à informatiser toutes les données qui étaient traitées initialement à la main, ces changements introduisent souvent des outils qui sont mal fichus. Tout à l'heure, Catherine me tendait une perche effectivement, parce que j'avais montré dans le cadre d'une étude à la Sécurité sociale qu'on introduit des outils qui sont parfois problématiques dans leur structure, dans leur architecture, etc., et c'est problématique, pour des opérateurs qui sont dans le processus d'apprentissage, ce qui est déjà une difficulté, de se coltiner ensuite les difficultés d'une interface qui ne marche pas bien, qui pose problème. Donc, je crois que la question du changement, effectivement renvoie à des choses du côté de l'expérience, mais aussi à des choses du côté de l'outil. Et, si je dis ça, c'est aussi pour mon amie Sylvette, elle va nous faire une présentation demain sur ce qui se passe à Pôle emploi, où je pense qu'effectivement il y a des enjeux forts du côté de l'élaboration de nouvelles compétences quand il s'agit de fusion, mais il y a aussi des enjeux autour des outils. Et, si je parle de ces éléments-là, c'est que je pense que les processus de changements nécessitent aussi que les opérateurs soient mis dans le coup de la conception des outils, c'est-à-dire que si le point de vue de l'activité est introduit dès la conception des outils, les questions du changement se géreront mieux parce qu'il y aura un produit de l'activité. Je pense qu'on a là des éléments pour faciliter à la fois le travail futur et le processus d'apprentissage. Parce qu'autrement les opérateurs se trouvent dans une complexité multiple. J'ai vu dans le cadre de la Sécu, en même temps qu'on introduisait l'outil informatique, donc qu'on changeait la manière de travailler, de concevoir son travail, on introduisait aussi la polyvalence parce que c'était une des conditions pour refaire le travail. Donc souvent, derrière un changement, il y a plein de changements qui restent dans l'ombre et qui ne sont pas travaillés. Et, à ce moment-là, la situation de changement qui souvent se passe mal est révélatrice

de tous ces différents niveaux de problèmes qui existent et qui nécessiteraient vraiment un travail sur le fond.

Pour répondre à monsieur, je ne crois pas qu'on puisse avoir des recettes autour de la question de la gestion du changement, mais disons que c'est un problème complexe, le changement, et qu'on ne peut pas l'introduire du jour au lendemain c'est une réflexion sur la conception des outils, sur le fait qu'on tient compte du point de vue de l'activité dans la conception du futur. Les gens ont des choses à dire, ils ont des compétences à rapatrier même pour le futur.

Serge Volkoff : Je crois qu'on peut vous être reconnaissant de poser la question que vous venez de poser dès la première demi-journée de ce séminaire. J'espère qu'on y répondra d'autant mieux, qu'on y verra d'autant plus clair, qu'on sera passés par des exemples de situations, dans lesquelles les facettes très très diverses de ce qu'est le changement, la manière dont il s'est passé, son contenu, les acteurs impliqués, etc., nous fourniront autant d'exemples, autant de repères, parce que je ne suis pas sûr qu'on puisse faire une réponse très globale. Cela dit, moi je trouve bien de dire dans une certaine mesure que les questions qu'on va poser dans ce séminaire autour de l'expérience de changement en milieu de travail renvoient absolument à des interrogations plus générales, d'ordres philosophique et politique, sur le changement dans nos sociétés, qui les maîtrise et comment. Avec une démarche au sens très large se réclamant de l'écologie par exemple, tout le débat autour des valeurs de l'écologie, est-ce que l'écologie est passéiste, ou est-ce qu'elle réinterroge les impératifs du changement, les impératifs de certains changements, et est-ce qu'elle est elle-même porteuse aussi de changement mais de nature un peu différente que ceux dans lesquels de façon générale nos sociétés se sont engagées, parfois à toute vitesse, parfois de manière accélérée, il y a en effet de quoi réfléchir. Donc, cette question du temps, que Catherine a soulevée sans arrêt, elle est complètement majeure, je crois. Et puis alors, je me risque sur une terminologie qu'il faudrait vraiment soigneusement vérifier, ça serait dans quelle mesure, dans ce type de situation, l'expérience s'opposerait à l'expertise. L'expertise, cette fois au sens courant dans l'entreprise qui est l'expertise des experts, des experts du changement, c'est-à-dire des experts soit du nouveau métier informatique, de la nouvelle organisation, ou bien des experts en changement. Ça existe, il y a des conseillers en organisation qui considèrent que leur expertise, c'est : ils savent comment conduire un changement. Je ne dis pas que ces personnes-là soient nécessairement inutiles ou nocives, il ne faut pas généraliser, mais en revanche c'est très très important de savoir quel type de positionnement respectif les experts, ou supposés experts, mettent en place. De ce point de vue-là, je voulais renvoyer aux travaux en philosophie d'Isabelle Stengers, qui est au fond une théoricienne du rôle de la science et du rôle de l'expertise dans nos sociétés. La manière de maîtriser socialement et politiquement les apports des connaissances scientifiques, et les apports de l'expertise technique, la manière dont elle pose le primat du débat citoyen dans toute démarche de changement, dans toute démarche de rencontre entre des expertises et ceux que cette expertise va concerner, me semble mériter d'être vraiment au cœur de ce dont on parle là. Alors, je ne vais pas développer ici Isabelle Stengers, peut-être d'autres ici la connaissent mieux que moi, mais voilà, tout ce champ de réflexions un peu philosophiques sur qui décide qu'il faut changer, à quelle vitesse et pourquoi faire, semble central.

Catherine Delgoulet : Je voulais revenir sur l'expérience dont nous a fait part la première personne qui est intervenue. Il me semble qu'effectivement ce sont des choses intéressantes à travailler, d'autant plus que l'expérience, à un moment donné, il faut peut-être qu'elle devienne un objet de l'activité, au lieu d'être un résultat de cette activité. C'est-à-dire qu'on prenne le temps à un moment donné d'avoir une activité sur ce qu'est notre expérience, cette activité finalement réflexive qui va à la fois permettre de se remémorer un certain nombre de situations vécues, de connaissances que l'on a, qui va permettre aussi de faire éventuellement un tri entre toutes ces situations et puis leur pertinence ou pas vis-à-vis des situations futures. Tout ce travail-là, me semble-t-il, il est nécessaire, et d'autant plus nécessaire que la discontinuité est importante entre l'avant et le futur. C'est quelque chose d'important et qui n'est, à ma connaissance, jamais travaillé dans les entreprises. Le bilan de compétences peut être une réponse, mais une réponse individuelle ; ça

peut être intéressant quand le changement concerne une personne qui vise à changer de métier, ou changer d'emploi, etc., ou finalement constater que non, il ne souhaite plus changer d'orientation professionnelle. Mais, en revanche, le plus souvent ce bilan de compétences, en tout cas de ce que j'en connais, n'enveloppe pas la dimension collective, l'entreprise. C'est une démarche personnelle qui peut être intéressante, mais qui reste limitée dans son action sur un changement apporté de l'extérieur.

Chapitre 1

LA MOBILITÉ ET SES CONSÉQUENCES SUR L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX

Laurence Durat, formation des adultes, Université de Haute-Alsace

Cette étude a été menée dans le champ de la Fonction publique territoriale. Je vais vous en expliquer un petit peu davantage. C'est un programme d'étude qui a été réalisé sur cinq ans (il est en train de s'achever, un ouvrage vient de paraître), et dont l'objectif était d'analyser l'activité des dirigeants de différents champs de la sphère publique, à la fois des directeurs d'hôpitaux, leurs adjoints, des directeurs de collectivité territoriale, au sens français, c'est-à-dire à la fois les grandes agglomérations, les conseils généraux, départementaux, les établissements publics. Il y avait également un champ qui s'intéressait à la direction du travail, un autre champ s'est développé après sur l'économie sociale et solidaire, toujours pour les dirigeants. On a tenté aussi d'enquêter auprès des directeurs de prison, à la demande de leur école d'application, mais le ministère ne l'a pas souhaité, et donc ça reste un domaine plus difficile d'accès. Par la suite, une équipe s'est rajoutée, qui n'était pas initialement prévue dans la commande initiale mais souhaitait s'insérer dans notre dynamique sur les dirigeants : une étude sur les dirigeants de PME-PMI a aussi été conduite sur la région angevine, qui a permis de faire un parallèle, avec les autres dirigeants qui ont fait l'objet de l'analyse d'activité.

Pourquoi ces différents terrains aussi dissemblables pour mener une enquête ? C'est parce qu'à l'origine il y a l'initiative du RESP, le Réseau des écoles du service public, qui existe depuis un certain nombre d'années, qui permet aux formateurs de ces écoles d'application de se rencontrer, d'échanger sur leurs pratiques, sur l'ingénierie de formation. Au-delà des différences de leurs secteurs, ils mettent en commun les constantes des métiers de managers publics, et une des questions qui, à un moment donné, a mobilisé ces personnes, réunies dans le RESP, c'est de dire « l'activité de nos dirigeants, c'est là-dessus qu'on travaille tout le temps, c'est là-dessus qu'on monte des programmes, on les connaît, on les côtoie, on va en stage encadrer des étudiants qui sont en formation par exemple de l'EHESP, direction des hôpitaux. Mais, au final, ce qu'est réellement leur activité, dans le sens de l'ergonomie, de l'analyse du travail, ce qu'ils font réellement, on n'en a qu'un certain nombre d'idées, mais jamais (d'ailleurs c'est assez rare dans le monde des dirigeants), jamais n'a été faite une analyse au plus près de la situation, sur l'activité réelle ». Parce que, sur **le prescrit**, ou **l'idéal souhaité**, c'est ce que Serge Volkoff disait ce matin, sur les managers il y a une littérature florissante, on va tout trouver : les recettes, les prescriptions, « il faut », « le manager doit », « voilà ce qu'est un bon dirigeant », « les bonnes pratiques », « les styles de management », etc., ça il y a pléthore. Ce qui entretient d'ailleurs la légende du management comme science. En revanche, une **activité réelle** de dirigeant vraiment analysée du matin jusqu'au soir, les différentes situations qui font qu'il est en situation de diriger, ça c'est plus rare. Ça a été fait. Certains travaux restent très célèbres en sciences de la gestion comme ceux de Mintzberg qui montre pour la première fois en 1973, c'était sur un échantillon d'une poignée de dirigeants, des grands patrons d'industrie, pendant une semaine d'observations, des résultats sur la fragmentation du travail, cet aspect très hétérogène du travail, tel qu'il apparaît extérieurement à un chercheur, à savoir : qu'est-ce qui fait sens dans tout ce qu'il fait, dans toutes les directions : recevoir des gens, prendre des coups de fil, discuter avec un collaborateur... Et justement, en première instance, cette espèce de superficialité, de surcharge et d'interruptions constantes du travail dans laquelle n'apparaît pas un sens immédiat est une problématique pour la formation : qu'est-ce qui fait l'unité, s'il y en a une (certains chercheurs af-

firmement qu'il s'agit d'une juxtaposition dans laquelle les managers eux-mêmes perdent le fil et se laissent envahir par le quotidien et ses sollicitations multiples pour éviter le vertige de construire par eux-mêmes une signification ou une « stratégie » ? La réponse des chercheurs en gestion est souvent fonctionnelle : voilà les différentes fonctions dans lesquelles sont catégorisées les actions de communication du dirigeant, et même Mintzberg qui avait bien commencé par une étude enfin descriptive, retombe dans le prescriptif avec les « rôles » que le dirigeant doit remplir : rôle de figure de proue, de meneur d'hommes, d'agent de liaison, etc. Mais cela ne nous dit rien de comment cette activité est organisée par les dirigeants, les difficultés, leur contournement, les manières de s'y prendre. Ça a été un des grands questionnements de ces écoles, qui ont pour finalité de former les futurs dirigeants dans leurs champs d'application. Dire à leurs étudiants : vous devez savoir établir des priorités, faire confiance, vous ménager des plages de réflexion, ça présente le gros défaut de rester complètement abstrait face à la situation.

Pour le groupe de chercheurs, ce qui a été intéressant, c'est qu'on se connaissait assez peu avant, les chercheurs de différentes disciplines d'origine. C'est un peu compliqué du coup de se mettre d'accord, sur un certain nombre de cadres théoriques, sur une approche commune, mais au final c'est vraiment très intéressant de découvrir les cadres théoriques des autres, de les discuter, de voir ce qu'ils produisent comme résultats, et finalement de garder entre nous comme cap cet objet identique qui était à chaque fois la manière d'aborder le dirigeant, quel que soit son terrain et quelles que soient nos disciplines. C'est d'autant plus intéressant que c'est difficile (les ergonomes le savent bien) d'accéder à une activité extrêmement complexe. On donne priorité à ce qu'on a été habitués à regarder, à voir, par notre cadre théorique également ou par notre méthodologie. C'est plus facile de percevoir des interactions verbales quand on a été formés à l'analyse sociolinguistique, c'est plus facile peut-être de voir à l'œuvre des jeux de pouvoir quand on est sociologues de l'école de Crozier et Friedberg, on est aussi façonnés par nos outils, par les outils qu'on utilise. Du coup, ça nous a obligés à sortir de nos façons de faire et à discuter avec d'autres chercheurs sur le même objet, ça implique d'être vraiment au clair avec ses propres cadres théoriques, donc c'était parfois énergique, dans des discussions dès qu'on parlait d'épistémologie ou de théorie, ça commençait à s'empoigner dans tous les sens. Mais, en revanche, c'est vrai qu'il y a un certain nombre de choses qui ont été passionnantes, c'est de se dire : « à ces éléments-là, je n'y aurais pas accédé sans l'équipe de didactique professionnelle, à ces autres éléments-là, sans les gestionnaires on serait passés à côté ».

Je vous l'ai dit tout à l'heure, cette analyse était destinée, la remise des rapports d'étude, les journées de restitutions avec les écoles commanditaires, avaient pour objet de faire en sorte que les formateurs s'emparent de ce dont ils pouvaient s'emparer dans ce qu'on disait, parce que, nous, la règle un peu formelle qu'on s'est donné, ça a été de dire : nous ne serons pas prescriptifs, c'était la barre infranchissable, nous n'avons pas mission de donner des recommandations à la fin. La position c'était : nous ne sommes pas des consultants, nous nous arrêterons là, à la partie « recherche », en la valorisant du mieux possible pour que les formateurs en fassent quelque chose avec nous s'ils le souhaitent, ou seuls, ou rien, mais sans vouloir imposer nos représentations aux formateurs, sans se substituer à leurs pratiques. À titre personnel, ça c'est quelque chose d'un peu difficile parce qu'après on se sent un peu dépossédés de l'objet, et ce qui, nous, nous a passionnés ce n'est pas forcément ce qui va intéresser les formateurs d'un autre côté. Ce qui nous semble à nous très important, à eux leur semble anodin, et des choses qui vont sembler des détails, là ils vont trouver matière à imbriquer leur propre problématique. Donc, il faut aussi, à un moment donné, lâcher l'objet initial de la recherche, et faire en sorte qu'il puisse être approprié par d'autres. C'est peut-être aussi... Ça me fait penser à ce qu'on disait ce matin dans une des questions... Finalement, si on ne fait pas ensemble à un moment donné, eh bien je pense que les destinataires ne peuvent pas créer quelque chose à partir de ça, il n'y a pas vraiment d'élaboration collective.

Bien sûr, effectivement, dans un premier temps, il y a eu un objectif spécifique, chaque étude avait son commanditaire. Par exemple, la mienne, celle dont je vais vous parler, c'était le CNFPT, le Centre national de formation de la Fonction publique territoriale, et particulièrement l'INET, c'est un Institut national des études territoriales qui forme les strates les plus élevées dans la hiérarchie territoriale. L'ensemble des autres personnes est formé dans différents centres, les ENACT, voire les centres de gestion locaux, mais les dirigeants de très grosses collectivités sont formés à l'INET. Avec le deuxième temps prévu, tous les terrains (de l'économie sociale jusqu'aux PME, jusqu'aux directeurs du travail, directeurs d'hôpitaux) ont eu à comparer leurs résultats. Ça a été assez compliqué ça. D'ailleurs, on est en train de le finir.

Par contre, globalement, on a pris le parti d'emblée de ne pas avoir recours à des méthodes quantitatives. Parce que ça faisait aussi partie de la commande que de dire on va regarder dix dirigeants dans chaque terrain (quarante en tout). Du coup, il faut les approcher avec le plus de finesse possible, et un questionnaire, ça ne correspondait pas du tout à la demande initiale et à l'usage que voulaient en faire les formateurs. Donc, c'était uniquement des méthodologies qualitatives, et en partie inductives, en tout cas pour ma part. Pour les territoriaux, on avait vingt-huit journées de présence sur le lieu de travail, ça a été négocié, il faut quand même que je vous dise que ceux qu'on a suivis comme ça (c'est un peu la filature du matin jusqu'au soir) étaient volontaires, sur un total élevé de dirigeants contactés. En fait, on a envoyé un courrier par l'INET, par l'école, donc on a eu accès aux anciens. Quand une demande vient d'un réseau, c'est quand même beaucoup plus facile, parce que par ailleurs c'est très difficile d'accéder, de cette manière-là, qualitative, sur un temps long, à les suivre vraiment partout, etc., ce n'est quand même pas facile de l'obtenir. Moi, j'ai fait ma thèse sur les dirigeants, je me suis essuyé pas mal de refus pour avoir vingt-deux personnes et je n'ai pas pu faire une étude de manière aussi approfondie en les suivant partout, ils n'en avaient pas la disponibilité. Donc, c'est quelque chose d'exceptionnel. Je me suis dit : c'est le rêve pour un chercheur d'avoir accès à son objet de prédilection, et d'avoir un accès dans cette mesure-là, aussi large.

Chacun devait avoir une dizaine d'organisations. Dans mon cas, il y avait huit collectivités qui ont accepté. En choisissant, alors ça c'est l'INET qui a choisi, les types de collectivités, en mixant les terrains, plutôt petits, plutôt gros, plutôt avec des régions, des villes, des départements pauvres, riches, etc., de droite et de gauche évidemment, au final. Ils ont respecté ça au départ dans leur échantillon de vingt ou trente dirigeants.

Il y a un des objets, je ne vous en parlerai pas aujourd'hui, mais un des objets qui m'a tout de suite d'emblée intéressée. Ça a été les réunions de travail, ce qui m'a intéressée moi en raison de mon expérience de thèse ou j'essayais d'analyser la part de décision pour les dirigeants, et je me suis rendu compte qu'en aucun cas ils ne dirigent tout seuls, comme la littérature le montre encore très nettement. La vision d'une linéarité dans le processus de prise de décision : je prends toutes les informations, je les analyse, je choisis... Rien du tout, je n'ai jamais vu ça à l'œuvre. Et donc, je me dis : « il y a bien quelque chose d'autre qui se crée, dans cette dimension collective, d'échange, d'interaction, de conflit, de négociation avec leurs équipes ». Et d'emblée, ça a suscité un réajustement de la méthodologie : quand je suis allée sur le terrain les premières fois, je revenais en séminaire (on avait des séminaires régulièrement organisés pour faire le point, tous), et je leur disais : « là, je ne peux jamais accéder à la réalité de l'activité, déjà je n'ai pas le prescripteur qui est quand même le maire, ou le chef de l'exécutif, le président du conseil général ou régional, ça me manque ». Il faut dire qu'on est un peu boulimiques quand on a un accès aussi facile à un terrain. Alors, du coup, j'ai demandé à avoir accès aux élus, après je me suis dit : « il manque le directeur de cabinet, je n'ai qu'un aspect des conflits, je veux rencontrer le directeur de cabinet... » Après, j'ai voulu rencontrer les directeurs adjoints ; après, j'ai voulu rencontrer les assistantes ; après, j'ai fini par rencontrer les épouses... Là, je me suis arrêtée, parce que je pense qu'à un moment donné il faut savoir aussi arrêter !

Bon, ce que je voulais vous dire, c'est que dans les premières réunions auxquelles j'ai assisté je me suis dit : c'est là que ça se passe. Il se passe quelque chose, que je n'arrivais pas d'abord à délimiter, mais je me suis dit que, là, il fallait que je m'outille, et j'ai essayé d'inventer des moyens pour ap-

procher ça, j'ai essayé tout un tas de techniques. Donc, je me suis dit que les réunions et entretiens de travail, en tout cas pour cette dimension interactive de l'acte de diriger, c'est-à-dire quand même de tenter d'influencer autrui, ce n'est quand même pas rien, c'est le propre des professions relationnelles, les métiers de l'impossible, comme disait Freud. Là, forcément, dans les actions collectives, je peux avoir accès à une part signifiante de l'activité dirigeante. Mais ce n'était pas forcément le choix des autres équipes (sauf l'équipe de didactique professionnelle) qui ont analysé l'activité de manière plus centrée sur le dirigeant lui-même.

Au final, ça fait pas mal d'entretiens, d'observations, de traces et pas mal de retranscriptions. On n'avait pas de budget pour les faire retranscrire. Donc ça, c'est bien parce que, il faut voir le côté positif des choses, les entretiens vous les connaissez de A à Z, vous savez qui a dit quoi, à quel moment, et en quoi ça a fait écho à un autre qui a dit autre chose à l'autre bout de la France... Bon évidemment, ça a cet intérêt-là de connaître bien son matériau. Les interlocuteurs en question, c'était surtout l'équipe, ce que je vais appeler le DGS (c'est-à-dire le directeur général des services), qui est le patron des services du côté administratif, et avec lui ses directeurs généraux adjoints (que j'ai notés DGA). Et les autres partenaires de l'activité qui sont très importants dans l'activité, en fonction de la manière dont les rencontres régulières sont organisées dans telle collectivité ou telle autre, cela va déterminer l'activité. En plus de ça, évidemment, on a fait une razzia sur ce qu'on appelle les traces de l'activité, organigramme, fiches de poste (quasiment inexistantes), j'ai aussi demandé à chacun un mois d'agenda, ainsi que des plans d'implantation des bureaux, parce qu'en arrivant dans les collectivités territoriales je me suis rendu compte que c'était toujours assez clivé, l'endroit où se trouvaient les élus, de l'endroit où se trouvait la direction. Les élus avaient les étages souvent les plus hauts, les plus agréables, des salons de réception, hyper bien meublés, magnifiques. Ils n'y étaient jamais, presque. On allait dans des étages complètement vides où les élus se trouvaient de temps en temps, puisque leur lieu de travail, eux, ce n'était pas tant la mairie ou le conseil général que les inaugurations, la présence dans des réunions de travail extérieures, auprès du préfet ou d'autres instances, etc. Et les bureaux, de la partie administration, bien différents évidemment, qui sont très souvent à un autre étage ou à un autre endroit du bâtiment. Comme il y a là quelque chose qui se répétait, j'en ai déduit que la séparation sphère politique-sphère administrative est mise en scène, ce qui prend sens dans une dimension de légitimité : en tant qu'élus, les politiques montrent qu'ils ont la légitimité démocratique, le pouvoir de décision transmis par les élections, sur les services, souvent taxés de technocratie. Donc, ils donnent à voir cette distance, alors que dans l'activité élus-dirigeants, l'imbrication et l'influence réciproque sont constantes et énormes. Comme pour les théories de la décision, il y a un fossé avec le réel observé. J'ai essayé de documenter le plus possible mon approche 'ethnographique', parce que, ça a beau être du qualitatif, on a besoin d'être sérieusement armés, pour ne pas aller vers la facilité.

Alors maintenant, je vais vous dire pourquoi la mobilité est importante dans ce secteur-là, c'est le sujet d'aujourd'hui. Mais d'abord en fait, la mobilité telle que je l'ai rencontrée au départ, sur tous les terrains, était portée par un discours extrêmement positif, auquel ont fait référence les deux intervenants de ce matin, qui est de dire qu'on ne la met pas en question, c'est quelque chose qui est complètement 'naturalisé'. Pourtant, ce n'est pas ancien, particulièrement dans la Fonction publique territoriale, c'est très récent, ça a une quinzaine d'années, et néanmoins c'est véhiculé comme un discours complètement intériorisé par les dirigeants. Pourquoi ? Parce qu'en prenant pour modèle le monde de l'entreprise, on a pris également pour modèle certains de ses grands paradigmes, qui sont un peu les derniers modèles à la mode : la mobilité en tant qu'elle est pensée comme moyen d'éviter la sclérose d'équipe dirigeante, en tant qu'on postule qu'une personne neuve, une équipe neuve va produire de la nouveauté. C'est assez étonnant... Et, de toute manière, c'est quelque chose qui ne peut être que porteur d'effets de tous ordres, des effets contre l'inertie, puisqu'on associe l'ancienneté longue dans un poste à une forme de sclérose, de rigidification d'activité, et que tout ça bien sûr, au nom de la flexibilité, il va falloir le combattre. Et on le combat en faisant bouger les gens. Qu'ils amènent leurs schémas mentaux, peut-être leurs biais cognitifs, de leur poste d'avant à leur poste d'après, ça ce n'est pas mis en question. Ce qui est attendu, c'est le contraire : ils vont

développer de nouvelles capacités d'interprétation. Parce qu'ils vont se trouver dans un autre environnement, on va les mettre en relation avec des personnes très différentes, donc ils vont avoir une palette, un éventail plus large de possibilités, de représentations à disposition, des préférences accrues. Ça, c'est vraiment très massivement dominant dans toute la littérature anglo-saxonne et dans toute la littérature française de gestion. On est quand même complètement encore sur ce modèle-là. Il y a quelques études assez récentes, surtout en RH, qui montrent que la mobilité à l'étranger, internationale, ce n'est pas si simple, il y a un certain nombre de conditions qui promettent un échec assez fort... Petit à petit, il y a quelques travaux plus critiques qui se font mais encore de manière très prudente, et sans remettre en question le dogme mais plutôt les mises en œuvre des conditions de réussite d'une mobilité. On présuppose aussi que, sur le plan de l'apprentissage, ça va forcément entraîner les personnes dans un dépassement de leurs représentations préalables. C'est ce cadre de pensée auquel on est confrontés lorsqu'on arrive à la fois à l'école de la territoriale, et sur le terrain : c'est la vulgate des dirigeants.

L'adaptabilité, on l'a dit ce matin, c'est la norme, et c'est un critère de performance : vous êtes adaptables ou pas, on va pouvoir faire quelque chose de vous, même si l'entreprise change. Comme si c'était un peu une assurance donnée en termes de compétences. Alors, pour la Fonction publique territoriale, qu'est-ce que ça veut dire ? C'est quelque chose d'assez neuf, qui ressemble un peu au « spoil system » des États-Unis. On ne connaissait pas ça ni dans la Fonction publique d'État en France, ni dans la Fonction publique territoriale jusqu'en 1995, c'est récent. Aux municipales de 1995, pour la première fois, on a vu une très grosse alternance politique suivie du renouvellement des élites administratives aussi. Et maintenant c'est entré dans les pratiques, assez vite finalement, comme un fonctionnement normal de la collectivité.

Alors ça implique quels changements ? Avant, les dirigeants administratifs étaient garants de la neutralité des services pour la population, pour éviter l'arbitraire du politique et les dérives, c'est un ancrage très fort dans la culture de la Fonction publique, relié aux valeurs de bien commun, de service public. Maintenant, on va recruter un DGS sur sa loyauté vis-à-vis de l' élu, c'est très différent. Alors, du coup, même très diplômés (ils ont pour la plupart passé un concours très exigeant d'administrateur, ils ont tous souvent une longue expérience de la Fonction publique territoriale, voire parfois de la Fonction publique d'État – ou de la Fonction publique hospitalière parce qu'il y a maintenant des passerelles –, ils ont des niveaux de diplôme initiaux élevés, tous ces éléments valides dans d'autres champs d'activité). Eh bien, pour autant, on ne suppose plus que leur expérience, vis-à-vis des élus, soit réutilisable après une alternance politique.

C'est aussi une preuve de l'importance de cet échelon-là aux yeux des élus. On peut le lire dans les deux sens, à la fois reconnaissance de leurs responsabilités, de leur rôle, mais à la fois défiance d'emblée, c'est-à-dire une équipe arrive, « lui, il était le DGS du maire précédent », il y a une méfiance qui est installée d'emblée. Et du coup, de la même manière, les fonctionnaires savent qu'au mieux, ils ont une durée de mandat d' élu qui est assurée, après on ne sait pas. Après ce qu'ils savent c'est qu'ils vont sûrement devoir partir. Même si ça arrive quand même que le même chef de l'exécutif soit réélu. Eh bien, même dans ce cas-là, on a des changements d'équipe, c'est moins systématique, mais du coup vous voyez aussi l'importance pour le DGS de faire gagner l' élu, parce que quelque part il joue sa place.

Donc, cette mobilité-là (qui est géographique surtout beaucoup, mais qui peut être également professionnelle, ils peuvent changer de métier, et changent très souvent de type de collectivité territoriale) est intégrée dans les discours. En tout cas, c'est présenté comme une nouvelle condition d'exercice : « avant, les autres pouvaient rester toute une vie professionnelle dans une ville, nous c'est bien clair, et d'ailleurs c'est pas mal, ce n'est plus le cas ». Il y a tout un discours aussi de justification autour de cette mobilité nécessaire.

Un des corollaires est évidemment que, du coup, ce qui devient majeur, contrairement à ce qui a existé pendant des générations pour l' élu, le dirigeant administratif était très souvent dans des positions où il disait à son élu : « ça je ne peux pas le faire, ça outrepassé le cadre légal de ce que vous

avez comme prérogatives, Monsieur le Maire », etc. Je peux vous dire que ça, même quand il y a des positions de ce genre qui sont tenues, c'est fait avec des précautions, avec des ajustements : « Monsieur le Maire, ce n'est peut-être pas une bonne idée », « attendez, je vais essayer de vous montrer en quoi il faudrait faire autrement ». Mais il n'y a pas du tout le même rapport d'un groupe vis-à-vis de l'autre, de par cette intériorisation de la plus grande discontinuité de leur carrière, de la plus grande précarité de ces dirigeants.

Du coup, évidemment, ce qui intéresse l' élu, c'est de bien faire son boulot je l'espère, mais aussi d'être réélu, donc à un moment donné, il va y avoir une autre rythmicité des actions. Le dirigeant aura à faire un certain nombre d'actions que l' élu aura envisagées dans les promesses de mandat pendant les élections, mais aussi, il ne peut pas les faire n'importe quand. Par exemple, si, dans une ville, vous allez installer le tramway, mieux vaut qu'il soit fini dix ou quinze mois avant la fin du mandat, parce que ça a tellement enquiné tout le monde, mis la ville sens-dessus-dessous, retourné les trottoirs, embêté les commerçants, empêché les stationnements et fâché au quotidien, que même si il y avait un soutien de la population au départ, c'est sûr que ça fait deux ou trois ans de travaux difficiles, pénibles, pour une ville par exemple. Donc, ça aussi, il faut le penser dans l'action, c'est-à-dire faire l'action dans un *timing* donné. Avant, on se disait : on travaille pour la ville, pour les gens-là, pour la génération d'après, etc. Toute cette temporalité-là est complètement transformée pour se caler sur des actions visibles, donc on fait en priorité des actions lorsqu'on est sûr qu'elles vont pouvoir aboutir à temps pour être mises au crédit des élus.

Ce n'est pas du tout une condamnation morale, mais c'est pour prendre la mesure des transformations que ça a générées pour l'activité des dirigeants locaux, la hiérarchisation des actions. C'est très important pour l' élu à un moment donné que, sur l'ensemble de ses actions, qui sont quand même en partie non palpables par les citoyens, celles d'entre ces actions qui sont visibles (la construction d'une zone économique, de tel bâtiment public, ou telle modification de l'urbanisme), eh bien elles doivent aussi être faites dans un rythme particulier de nature à permettre d'en engranger des bénéfices politiques. Et c'est, bien sûr, le DGS qui met ça en œuvre, qui va devoir, lui, réaliser les actions pour que ça colle dans cette durée limitée. Du coup, dans les processus, ce qu'on voit, c'est se substituer un peu des raisonnements de type valorisation avant-après, il faut qu'il y ait une visibilité, il faut qu'il y ait une rupture montrable. Ça prend le pas sur d'autres actions importantes mais peu valorisables, ça prend le pas sur ce qui est peut-être moins perceptible, par exemple un investissement sur le long terme, des ajustements progressifs, une autre temporalité, etc. Donc ça transforme considérablement l'action de ces dirigeants.

Ça produit également des effets un petit peu particuliers dans le rapport aux collaborateurs des collectivités, dans la mesure où il y a d'un côté, l'équipe de direction qui est très souvent recrutée dans une situation qu'on appelle « emploi fonctionnel », ce sont ces emplois-là qui sont susceptibles d'être changés : c'est souvent le directeur général lui-même et ses adjoints, et ça s'arrête là. D'un autre côté, il y a les autres fonctionnaires, les directeurs de services, les chefs, et tous les personnels, tous ceux-là restent en place, et ont tout à coup un sentiment de clivage qui n'existait pas avant puisque les dirigeants étaient leurs chefs d'abord, ils étaient un des leurs, en similitude d'intérêts par rapport à l'éthique des services, ils portaient cette légitimité-là. Et, à présent, c'est beaucoup moins le cas : le DGS on sait qu'il va partir, il a aussi cet horizon sur quatre ans, sur cinq ans... Mais les autres vont rester (et étaient peut-être déjà là avant), à penser : « là, on met quelque chose en place, alors qu'il y a deux ans on nous a fait faire tout à fait le contraire, et, dans quatre ans, c'est peut-être retour à la case départ ». Eux, ils sont porteurs d'une distance, à la fois sur les actions parce qu'ils ne sont pas nécessairement politisés (ou alors ils le sont mais pas forcément dans le sens du maire qui vient d'être élu ou de l'exécutif), et souvent attachés à leur territoire, moins mobiles ou sur une zone proche. De sorte que cette tension qui, avant, se gérait au niveau du DGS et de l' élu, maintenant elle se gère aussi en dessous, entre la direction et les services, parce que lui est assimilé plus à la sphère politique, ce qui n'est pas non plus tout à fait la même situation. Il y a donc cette espèce de clivage supplémentaire qui s'installe, des résistances qui peuvent naître : « je vais jouer d'autres stratégies, jouer le temps, laisser ça sur la pile, ne pas faire tout de suite ça, parce qu'il y a un risque que si le

DGS part ou si l' élu est remplacé, j' aurai encore à nouveau un renouvellement d' objectifs, de stratégies ». Donc ça devient moins facile pour le DGS d' imposer ses vues à l' ensemble des services.

Mais aussi, il y a parfois des conflits assez vifs sur le processus de l' activité elle-même entre ce que veulent les élus au fil de l' eau, pas forcément les chefs de l' exécutif mais par exemple les vice-présidents, ou les autres adjoints, et ce qui a été défini comme programme d' action pour les services. Les adjoints au contact de la population, ils peuvent constamment remettre en cause les priorités, malgré les efforts continus de toute la direction générale de cadrer ça autant que faire se peut. Eux, ils viennent en direct en disant : « Vous ne pouvez pas mettre l' accent sur ça ? C' est prioritaire ! », et comme c' est l' élu, la direction essaie de faire. Il y a leur légitimité politique (ils se chargent bien de la rappeler cette légitimité politique, à toutes les réunions on l' entend : « c' est moi qui rendrai compte devant les citoyens », etc.).

C' est donc une pression forte directe et indirecte, qui est organisée par le système politique qui est absorbée par des directeurs adjoints, et ces directeurs adjoints sont obligés de tenir les deux bouts, la réalisation prévue et de ne pas trop se couper des élus, contourner un planning, en disant : « vous savez, j' ai ça comme gros chantier à faire avant... ». Alors que le fonctionnement souhaité par les directeurs de service, c' est se mettre en phase sur les chantiers à mener, les décliner très précisément avec planning et évaluation, et ensuite faire. Mais le prévu est sans cesse bousculé.

Les adjoints viennent donc de manière parfois anarchique intervenir dans le cours du processus qu' a longuement essayé de cadrer le DGS, et avec des demandes que les services essayent de prendre en compte. Cela cache parfois des désaccords plus profonds entre les personnels des collectivités et les élus ; il y a un certain nombre d' élus qui ne sont pas en odeur de sainteté dans les services, parce que leur compétence n' est pas forcément reconnue. Ou alors, on sait qu' ils ne sont pas des techniciens et qu' ils n' ont pas tout compris au film. Donc, il y a une espèce de tension entre les services qui ont du mal à défendre leur légitimité professionnelle et technique sur leurs métiers, et, d' un autre côté, l' élu vient et souhaite avec des injonctions, et il estime que c' est pour ça qu' il a été élu, souhaite imposer ses orientations. Et, quand ça ne marche pas, il dit : « Ce sont les services qui freinent, ce sont des fonctionnaires », et il a tout un discours dévalorisant. C' est récurrent entre les élus et les services, la difficulté de compréhension, ce n' est jamais fini, ce n' est jamais équilibré, c' est toujours en reconquête. Et évidemment, c' est ce qu' on disait tout à l' heure, quand il y a un changement, un autre élu qui est maintenant vice-président de ceci, ou adjoint à cela, et qui a d' autres idées, il faut remettre l' ouvrage sur le métier, et c' est quelque chose qui n' est pas nécessairement simple. Là, il y a déjà des frictions importantes sur ce que chacun imagine que devrait être l' activité, il n' y a pas de sérénité dans le déroulement du travail.

En fonction de cette turbulence dans l' activité, les stratégies de carrières s' élaborent. De la part des dirigeants eux-mêmes, ils y sont conduits par ces nouvelles dispositions de « l' emploi fonctionnel », quand ils sentent que ça ne se présente pas super bien, dans leur collectivité territoriale, ils pressentent une alternance, ils sont déjà en recherche de poste, pour préserver leurs arrières, anticiper pour trouver un job. L' élu retrouve son métier d' origine éventuellement, mais le DGS lui, c' est un système assez particulier dans la Fonction publique territoriale, c' est lui qui doit trouver son poste suivant. Il ne perd pas son salaire pendant quelques mois, en revanche. Quand je dis qu' ils sont quand même dans une précarité qu' ils ne connaissaient pas avant, tout le monde me dit : « mais vous plaisantez, ce sont des fonctionnaires ». Oui, mais ce n' est plus à haut niveau ce qu' étaient les carrières des fonctionnaires. Ils vont devoir inscrire la mobilité à répétition dans leur vie professionnelle. Ils ont peut-être passé quatre ans ici et pas de chance, désaccord avec le maire ou là-bas, le maire est remplacé, eh bien c' est à eux de se retrouver leur point de chute suivant. Ce qui veut dire d' avoir fait leur réseau avant, pas de se retrouver deux mois avant les élections en disant : « bon, je fais quoi ? ». Ça rétroagit sur l' activité courante.

Par contre, pour autant, je trouve qu' il y a un certain nombre de choses qui sont permises, qui sont peut-être facilitées par ces discontinuités successives, dans la constitution de leurs compétences ; parce que, finalement, on se retrouve avec des gens de 45-50 ans, qui ont eu déjà quatre ou cinq

postes différents, bien sûr dans la Fonction publique territoriale souvent, pas forcément au même échelon. Mais qu'est-ce qu'ils vont faire de ces éléments juxtaposés ? Parviennent-ils à en faire une force, une expertise, n'échouent-ils pas parfois à constituer une unité des éléments disparates ? Sachant qu'à chaque fois, avec le maire suivant ou le président suivant, ils vont devoir à nouveau prouver leurs capacités, ils vont devoir refaire la preuve, déjà se faire recruter, et puis se faire éventuellement apprécier... Il y a tout un certain nombre de choses qui sont, il me semble, accélérées. Pour évaluer les effets d'apprentissage, il faudrait peut-être mener une deuxième enquête sur ces moments de prise de poste. Ça pourrait être intéressant.

Ce que j'ai trouvé qu'ils faisaient de manière vraiment très rapide, surtout ceux qui ont changé plusieurs fois, c'est ce que je pourrais appeler le **diagnostic de territoire**, c'est-à-dire même avant d'arriver ils se renseignent sur un certain nombre d'éléments qui font sens pour eux, un certain nombre de données, sur l'état économique, l'état de la fiscalité de la collectivité, les atouts et les difficultés d'un territoire. Et ce diagnostic de territoire, c'est un petit peu comme une image qu'on se crée, une image fonctionnelle, une image opérative comme disait Ochanine, qui leur permet de porter un regard assez rapidement sur ce qui serait bon de transformer dans les services, dans les relations entre services et élus, etc. C'est ce que j'ai appelé le diagnostic de territoire. Ils apprennent assez vite ce qui va être important pour évaluer le territoire et comment jouer dans ce nouveau jeu que va être une nouvelle collectivité. Et ensuite, ce qui est très fort aussi, et c'est là qu'on se rend compte que ce sont des compétences vraiment relationnelles aussi qu'ils développent, parce que très vite ils ont intérêt, pour leur survie professionnelle, à comprendre qui fait quoi et quels sont les jeux d'influence et les rapports de force, pas seulement dans l'équipe entre l'opposition et la majorité, mais dans la majorité, par exemple à l'exécutif, avec qui il ne faut pas se fâcher, qui est-ce qu'il faut avoir avec soi, ils développent à la suite de ça tout un ensemble de tactiques qui vont leur permettre de se repérer et de situer leurs collaborateurs dans ces jeux-là, dans ces jeux élus-services dont on parlait. Je pense à ces deux choses qu'ils font très bien, très vite, peut-être plus vite maintenant qu'ils sont obligés de changer régulièrement.

Ce qui est très important, c'est leur attention à leur réseau personnel-professionnel. Je pense qu'il y a eu une montée en puissance ces dernières années, du fait des ruptures fréquentes dans leur parcours professionnel. Du coup, assez naturellement et pas seulement quand ils recherchent leur poste suivant, mais tout le temps, ils font du réseau. Ils appellent quelqu'un en disant : « là, dans mon département, il y a telle et telle problématique qui se passe, toi tu avais un cas difficile dans ta région, comment tu as fait, est-ce que je peux t'en parler ? ». Ils ont recours à leurs collègues d'avant sur des problématiques, et c'est intéressant pour eux de ne pas demander conseil à un pair dans la collectivité. Et du coup, le réseau de pairs, il est plus solide, car ils ont été dans une, deux, trois, quatre collectivités, ils en ont gardé les relations avec tel directeur financier qui était très fort, tel spécialiste, etc. qui vraiment était bon. Donc, ils se sont fait aussi des réseaux de ressources pas seulement pour une veille de poste vacant : « tiens, j'ai appris que dans telle collectivité il y aura peut-être un poste », mais aussi des ressources au plan de la prise en compte des problèmes. Et ça, je pense que ça pourrait être encouragé largement par le réseau qui est un peu structuré mais pas tant que ça, parce que là, au niveau des échanges collectifs, il y a une mine d'or. Il y a une mine d'or de gens qui ont rencontré des situations très différentes, qui ont été amenés à peut-être les régler. Ce recours au réseau des pairs, il est récurrent, il est fréquent, et ça permet aussi dans les jeux DGS-chef de l'exécutif, d'avoir des informations. Lui, l'élu, il va avoir des informations par son propre réseau des maires de France, des conseils généraux, et par son parti éventuellement s'il est affilié, mais le DGS lui-même va avoir recours à ses propres systèmes réticulaires : « tiens, nous, on a appris qu'il y a telle grosse enquête qui a été faite dans telle collectivité »... Et ça circule assez bien entre eux. Il y a vraiment quelque chose qui se constitue, qui est riche. C'est d'autant plus intéressant pour eux de les solliciter, parce que, comme je disais, ils sont dans un contexte hors jugement, il n'y a pas d'enjeu de concurrence interne, etc., et, en même temps, il y a possibilité d'avoir accès à un avis extérieur de gens qui partagent les mêmes champs de compétences.

En revanche, ça fait d'autres effets sur la relation à son métier. Comme ils anticipent dès la prise de poste la fin du poste, on n'est plus dans une histoire sur le long cours, et du coup, ça génère un travail constant de préservation du lien : il faut absolument que cet élu-là, s'il a recruté son DGS, qu'au moins ça puisse durer les quatre ans, parce qu'entre temps, le DGS a déménagé, a scolarisé les enfants, sa femme essaye de chercher du travail... Il faut qu'au moins on puisse se projeter sur une certaine durée. Du coup, je pense à des effets particuliers sur la relation à l'élus ; il me semble que les DGS plus âgés, qui étaient déjà en place dans le système préalable où il n'y avait pas cette mobilité aussi rapide, ils ont un autre rapport à l'élus. Le chef réel dans une collectivité, c'était le DGS, parce qu'il a son autorité, il connaît le travail, il sait quoi dire aux élus, il sait comment faire avec eux, et il se permet aussi de les arrêter parfois dans les propositions délirantes ou hors budget. Il se permet l'affrontement, il va au conflit, en étant sûr de sa légitimité. Là maintenant, et la nouvelle génération particulièrement, ils ne se sentent plus aussi indépendants. Un jour, j'ai fait une conférence à l'INET pour les élèves administrateurs. On voyait qu'ils avaient très largement intégré ce rapport de domination, ce n'est pas du tout le même relationnel, ils ont très bien compris qu'ils étaient les collaborateurs des élus, à leur service, etc., et ils ne se sentaient plus du tout cette liberté de ton, peut-être à cause du manque d'expérience, mais dans le rapport de pouvoir qui existait pour eux, c'était clair. Complètement étonnant.

De la même manière, il y a d'autres stratégies sur le plan professionnel, les choix de poste ne vont pas être les mêmes, après une rupture ou deux, la plupart des personnes se disent : « je vais essayer de limiter les dégâts, je m'en suis pris plein les dents sur le poste précédent ». Ils font le dos rond ; c'est quand même un univers. Il y a eu un film « Violence des échanges en milieu tempéré » ; ça pourrait être tout à fait utilisable pour la territoriale... Sur tous les terrains où j'ai été (dix), à chaque fois, j'ai assisté à un conflit ouvert, alors qu'on pourrait se dire qu'en présence de quelqu'un d'autre, ça limite. Ça, c'est assez dur. Et du coup, un certain nombre de personnes font des choix, ils se disent : « j'ai été DGS, je préfère aller dans une plus petite collectivité », ou « dans une plus grosse collectivité et être DGA », ou « je préfère changer de type de collectivité » : la ville, la commune est réputée pour être le cœur du métier, là où on apprend vraiment le métier, mais les conseils généraux, où les élus sont moins présents au quotidien, on souffle un petit peu plus. Les conseils régionaux, c'est Byzance, on voit les élus de temps en temps seulement, c'est à un moment donné un rapport au terrain qui est moins sous pression. Quelque part, la succession de carrière, elle va être marquée par la façon dont s'est passée la rupture précédente, plus ou moins difficilement, un conflit plus ou moins fort, etc., et comment je me récupère en tant que professionnel quand moi je choisis mon poste pour souffler un petit peu ou permettre d'être dans des postes moins exposés. Ça, c'est très clair. Et parfois, pour préparer ça, il y en a un certain nombre qui m'ont dit, surtout autour des 50 ans : « je ne vais pas pouvoir tenir comme ça dans ce poste-là, c'est passionnant, ça me plaît, mais je suis usé, je n'ai plus la force de combattre sur chaque chose ». Et ils cherchent la tangente en commençant à se former, souvent des postes d'expertise, pour être un peu en dehors de ce moment très crucial de la prise de décision avec les élus. La rupture qui va venir, elle se pense en termes de formation en disant : « faire en sorte que je puisse être dans une autre position dans la suite de mon parcours professionnel ».

Évidemment, ça transforme considérablement le contrat psychologique qui liait l'entreprise à ses cadres (ce que Bouffartigue a bien montré). De la même manière, là, il y a beaucoup plus d'expression d'amertume, de difficultés, etc., du fait même de cette position qui est plus instable, plus précaire, elle n'est plus aussi franche qu'avant. Donc ces carrières, à partir de 1995, il n'y a plus une carrière qui soit linéaire, c'est très rare d'avoir un même élu pendant vingt/vingt-cinq ans comme on pouvait le voir avant. Et du coup, les DGS pareil, ils sont plus vite remerciés. Et il y a cette relation de confiance qui n'est pas la même, il y a un DGS qui disait : « un politique, c'est son fonctionnement. Même si je le fais gagner aux prochaines élections, il va être ingrat, parce qu'il n'est pas là pour défendre ma carrière ». Ou dans les affaires (on a pu les voir se répéter ces derniers temps) où l'on cherche à qui appartient la responsabilité, au maire, au DGS d'une ville, quand il y a eu par exemple à Strasbourg un arbre qui est tombé sur des gens en plein milieu d'une fête. Tout ça

a transformé considérablement le rapport entre les deux. Et la difficulté, c'est que ça produit des tensions fortes. Étonnamment, ils en parlent entre eux à mots couverts, ça ne fait pas l'objet d'un débat ouvert, et quand je parle de ce qui me semble être une forme de violence de leurs positions, c'est : « Comment pouvez-vous dire ça ? Il faut le dire entre nous dans le couloir, mais vous n'allez pas dire cela devant les élus ! » On peut le penser et le dire entre soi, mais de là à le rendre public, non. Pourtant, ce qui fait l'intérêt, la rationalité même, la logique propre à la sphère politique, bien sûr, se recoupe en partie avec le fonctionnement des élites territoriales, et en même temps elle en diverge toujours sur un certain nombre de points. Des logiques qui ne se recouvrent jamais complètement. C'est probablement plus vif maintenant, mais ça existait déjà avant par le fait même de cette relation entre les deux sphères.

Il me semble qu'on pourrait probablement améliorer, ne serait-ce que par l'information et la réflexion ces problèmes liés à la mobilité, ce n'est pas le cas, même pas à l'école. Pourtant, les étudiants et les administrateurs se féminisent énormément, et donc vont être eux aussi confrontés, et de manière différente, aux mobilités successives. Ce qui déjà exclut une part des femmes : les femmes sont dans les postes de direction, de DGA, mais alors les femmes DGS, on les cherche. Il y en a beaucoup dans les petites communes, mais dès que la collectivité devient importante, elles sont rarissimes, en raison de ce que ça implique comme type de vie, de sacrifices, de mobilité constante, de réunions de conseil municipal de 19 à 23h00, etc. Tout ça ne facilite pas l'accès des femmes aux postes, c'est toujours la même histoire. Et ça, ce n'est pas du tout pris en compte, ce n'est pas du tout pensé dans la formation même. Les personnes doivent s'adapter, jamais le système. Or, elles s'adaptent en renonçant aux postes les plus élevés.

Et on pourrait peut-être aussi penser les transitions collectivement ; ça chacun le gère individuellement, et essaye de se remettre d'une rupture un peu difficile, ou passe parfois plusieurs mois sans trouver de poste, parce que vous imaginez bien qu'en cas d'alternance, vague rose ou vague bleue, si tous les DGS (parce qu'ils sont assez affiliés en plus) qui ont travaillé dans les mairies, à droite par exemple, si toutes ces villes-là sont passées à gauche, ils se retrouvent tous en même temps à rechercher du travail, donc ça devient assez difficile de se replacer. Pour l'instant, on ne pense pas du tout, chacun fait son truc et se débrouille avec son réseau, avec les copains qui ont dit que peut-être il y avait un poste ici ou là, et pour l'instant il n'y a pas, par exemple, un sas où on pourrait faire quelque chose de l'expérience passée, on pourrait peut-être se mettre à disposition d'autres collectivités sur des missions, c'est quelque chose qui peut être pensé, par exemple de se dire ; « là, on a quatre DG hyper expérimentés qui ont déjà fait tel et tel type de dossier, il y a un gros chantier dans telle ville... », une équipe un peu volante pendant quelque temps qui leur permettrait aussi à eux de prendre du recul, d'être dans une position où ils ne sont pas non plus dans le rapport de pouvoir directement, et qui leur permettrait aussi de reprendre confiance en eux, parce que c'est quand même un des problèmes qui se pose.

Il me semble quand même, j'insiste surtout auprès d'eux, il faut quand même se poser la question de « cette figure du dirigeant administratif avant, et ce qu'elle est devenue, et ce que vous voulez en faire ? En tant que professionnels, est-ce que vous ne pensez pas qu'on peut faire bouger les lignes ? » En tout cas, le traiter pour que ça puisse être un sujet abordable par eux, pas un impensé, pas un état de fait subi. D'autant que, pour une prise en compte à la fois de la pression forte qui existe tout le temps et de ce rapport un peu difficile au chef de l'exécutif et à l'ensemble des élus, de nombreux DGS mettent en place une médiation par un groupe, son équipe, formant sa garde rapprochée, de ses directeurs adjoints, sans doute parce que c'est vital et parce que c'est en même temps un lieu d'élaboration collective de ces conflits qui surviennent et de ces problématiques qui se posent et qu'il faut bien traiter. Bien sûr, il y a d'autres facteurs, la croissance des collectivités, etc., qui justifient qu'il y ait plusieurs DGA autour d'un DGS, mais en plus, à mon avis, ça sert à être un lieu, une instance d'élaboration collective.

Débat avec la salle

Laurence Durat : Peut-être que c'est assez éloigné des métiers qui vous intéressent, mais il y a peut-être moyen d'opérer un certain nombre de parallèles, ou de généralisations. Au moins de se poser des questions, même si les résultats peuvent être différents... Cette dimension collective, par exemple, moi, elle m'interroge parce qu'à la fois chacun est mis dans sa carrière en demeure de choisir son poste, d'évoluer, de gérer son poste suivant, etc., et en même temps ils sont bien tous quand même dans la même logique, c'est quand même assez étonnant que n'ait pas émergé une réponse à ça. C'est mon point de vue d'extériorité, c'est plus facile de dire ça quand on est en train de les regarder faire...

François Becker (médecin du travail) : Ce qui m'intéresse, c'est que, dans ces interviews, vous avez pu toucher quelque part une souffrance de ces personnes, une souffrance au travail. Alors, en plus, les élus, au niveau médecine du travail, ils n'ont pratiquement pas d'accès. Cette prise en charge individuelle qu'on peut voir en entreprise éventuellement, elle n'existe pas. Et l'individuel, c'est intéressant, la prise en charge individuelle est importante, mais effectivement la possibilité d'élaborer des règles de métier, de poser des problèmes d'éthique, je pense que c'est complètement incontournable. Ça rejoint ce que disait Serge Volkoff ce matin sur les problématiques de changement, qui est une manière d'exercer un pouvoir avec quel contre-pouvoir, avec quelle structure démocratique ? L'entreprise, ce n'est pas une structure démocratique, c'est une réalité. Les collectivités territoriales qui sont l'expression d'une démocratie ne sont forcément pas des instances, c'est compliqué de s'y retrouver dans cette affaire-là.

Laurence Durat : Ça me fait penser, ce que vous dites, à une chose qui revenait de temps en temps. Il y a une des expressions que j'ai gardée parce qu'elle illustre bien ça, un DGA qui me disait : « tout est sensible, à partir du moment où ça devient public : la mairie, c'est une maison de verre ». Si, par exemple, il y a un conflit social qui se gère mal, c'est impossible pour le DGS parce que ça veut dire que ça sera dans le journal, et on va faire l'analogie entre la manière dont le maire gère la mairie et dont il gère la ville. Il y a tout un tas de choses qui ne doivent pas sortir, ça doit être géré avant, ça doit être résolu avant. Et un autre qui me disait – c'est assez lié – que tout leur travail était un travail de déminage, parce qu'il disait : « mon rôle est d'apporter au maire une rose sans épine ». C'est-à-dire pas forcément seulement de faire un projet, mais de faire en sorte que les effets puissent avoir des impacts sur la manière d'anticiper que untel pourrait être contre, de préparer chacune des réunions en disant : « il faut qu'untel arrive à basculer à cette réunion-là, comment on va faire, on va le placer là, on va d'abord faire intervenir untel », tout est de l'ordre de l'influence, puisque le rapport direct d'opposition n'est quasiment pas pensable, en tout cas entre les élus et les administratifs, et tout un tas de stratégies de contournement sont pensées, imaginées.

Je pense que, sur le plan cognitif, relationnel, ils sont très forts, ce sont des experts en négociation. À la fois, c'est impressionnant, et à la fois je me dis : « toute cette énergie passée avant même de commencer le boulot ». Je me disais au départ, un peu naïvement : « mais à quoi bon tout ça ? » Dans l'entreprise, on décide de quelque chose, on y va, on travaille un petit peu avant mais on verra bien... Mais là, on va travailler, et alors si on n'est pas tout à fait sûr de pouvoir emporter la décision, on va faire un tour des cabinets avec une consigne assez claire de les amener à ce qu'on a voulu qu'ils trouvent, mais parce qu'un point de vue de l'extérieur sera plus légitime que celui des administratifs, et peut-être permettra de faire en face, un face à face, d'opposer d'autres alternatives aux élus. C'est compliqué.

Et il y a une chose que j'ai oublié de vous dire par rapport à votre question sur la souffrance au travail. Ce n'est pas vrai que je n'ai vu que ça non plus, parce qu'il y a des gens qui sont à fond, passionnés par ce qu'ils font... Là où j'ai seulement touché du doigt après des heures et des heures, des semaines entières, quand j'ai rencontré les épouses (j'ai eu accès seulement à trois épouses), charmantes, diplômées, à un moment donné de la discussion, les trois fondent en larmes. Ce qui ressort là c'est insupportable pour elles, ne jamais avoir de racines, de s'investir quelque part, de commen-

cer à se faire des amis, de commencer à se socialiser, à ce que tout roule bien pour les enfants, et hop, il faut repartir, « je ne suis de nulle part ».

Et aussi le côté, il y en avait une qui avait clairement choisi de privilégier la carrière de son mari. Donc, entre eux, de ce que je pouvais en entendre, ça avait l'air d'être géré comme ça. Mais les deux autres, c'étaient deux jeunes femmes très diplômées, qui n'avaient qu'une envie c'était de se réaliser professionnellement aussi, et il y avait une d'entre elles qui avait un super *job* qui lui plaisait (elle était journaliste). Elle me disait ; « cette fois-ci, ça c'était bien passé, mais là j'étais en dépression quand je suis arrivée, je n'ai pas trouvé de boulot, je n'ai pas réussi à me refaire un cercle d'amis ». C'étaient à chaque fois des reconstructions qui, pour elle, n'étaient pas simples. Quand je revenais voir le DG, quand je posais la même question au dirigeant, en disant : « qu'est-ce qui se passe sur la mobilité ? », lui : « Oui bon, c'est normal », tous les discours complètement normalisateurs, « c'est comme ça », « c'est quand même très intéressant de voir différents terrains ». Ça n'était que positif. Et puis, ils avaient réussi certains d'entre eux à bien rebondir, à progresser à chaque fois, et donc pas de problème. Et, quand la même question était posée à l'épouse : « là madame, j'ai eu des cartons pendant un an dans un garde-meubles, parce qu'il y a eu un conflit avec les élus », il n'y avait pas d'appartement de service. Donc, ils ont essayé de chercher une maison, mais les élus ont trouvé que c'était trop cher, conflit. Jamais, la situation ne se représente de la même manière, et c'est forcément des arbitrages, on ne peut pas penser quand même que le dirigeant, il arrive de façon complètement libre de ça au boulot. « Moi, ça va peut-être bien dans mon *job*, dans ce que je fais, je m'entends bien avec cet élu-là », mais par ailleurs à la maison, c'est difficile. Il y en avait par exemple un grand nombre qui étaient en instance de divorce ou qui avaient divorcé. La seule femme que j'ai rencontrée DGA d'un très gros département, j'ai demandé à voir son mari et elle me dit : « Bah, vous croyez que je serais DGA si j'avais un mari ? ». Ça n'a pas valeur de preuve, mais ça m'a fait penser que, peut-être, ce n'était pas aussi lisse... Et il y avait des *deals* aussi entre eux : « cette fois-ci, pourquoi pas, mais après on essaye de choisir une collectivité où je puisse moi aussi y trouver mon compte », ce sont des arbitrages. Et une troisième qui me disait : « mais moi, ce n'est pas ça l'idéal de vie que j'ai pensé. Moi, le moment dans ma vie où j'étais le plus heureuse, c'était quand mon mari ne s'entendait plus avec son élu, parce qu'il rentrait tous les soirs, on l'avait mis dans un placard, et, tous les soirs, il rentrait à la maison, on a pu faire des choses avec les enfants, il a pu voir ses enfants, il rentre d'habitude quand ils sont couchés », etc. Donc, des arbitrages sur ces trois cas infimes, qui n'étaient certainement pas simples, qui peuvent être simples et se passer bien à certains moments donnés, mais à d'autres moments, non.

Donc, oui, je pense qu'il y a une souffrance. Déjà une spécificité vraiment liée au rapport au politique, vraiment particulier, et une autre : un sac à dos qu'ils se trimballet avec leur mobilité, qui a pas mal d'effets effectivement sur leur carrière, sur leur famille, sur des choix qu'ils vont faire après. Mais, en même temps, je pense que c'est aussi porteur de gros enrichissements. Le tout est d'en faire quelque chose. Il y en a qui restent au bord de la route et qui sont anéantis. Parce que l'alternance ne survient pas seulement au changement d'équipe politique, elle peut survenir en cas de désaccord pendant le mandat. Le maire, c'est ça l'emploi fonctionnel, il choisit *ad nutum*. Donc il a la décision de dire : « parce que je le veux bien : incompatibilité, mésentente ; je vous décharge de vos fonctions, effet immédiat ». Ça peut aussi se passer pendant la durée du mandat. Il y en a un qui me disait... il a mis des années, il ne s'est pas relevé, il n'a pas compris, il avait remis en état les budgets de la collectivité où il était, il s'était mis à dos l'ensemble des élus pour ça, mais il avait l'impression – sur le plan de son éthique propre de dirigeant qui doit veiller à l'équilibre des comptes, au fait que la fiscalité n'explose pas, etc. –, lui il avait l'impression d'être allé au bout de son éthique professionnelle, et il s'est trouvé en porte-à-faux parce qu'on n'attend pas que ça de lui, on attend aussi que ça se passe bien avec les élus et qu'il arrive à ménager la chèvre et le chou. Pour lui, c'était une rupture, on s'arrête, on met le compteur à zéro, il n'y a plus rien qui marche. Il n'a plus du tout pu retravailler dans cet environnement-là. Je pense que ça se passe parfois bien, ça se passe parfois pas bien, la vérité est sans doute entre les deux, c'est-à-dire que ça se passe tout le temps différemment. Qu'est-ce qu'on peut faire pour en faire quelque chose ?

V. Malaprede (consultante) : J'ai une question autour des échanges entre pairs, je trouve qu'ils avaient un rôle très important pour tenir, et j'aimerais bien voir si vous avez des informations sur la part de l'informel et la part du formel, parce que les échanges peuvent être aussi institutionnalisés...

Laurence Durat : Ils sont effectivement informels, avec surtout les collègues qu'on a pu rencontrer dans les collectivités précédentes. Ça ce sont les échanges informels, très souvent un coup de fil : « écoute je t'envoie un document, tu peux me dire ce que tu en penses », ou « je t'expose une situation et je voudrais que tu me poses un diagnostic dessus, voilà moi ce que j'en ai fait », etc. Ça j'y ai assisté. Ils sont aussi institutionnalisés de deux façons. Il y a d'une part, ce que font les centres de gestion, on va dire globalement le CNFPT : il organise parfois des formations thématiques. Là où c'est formel c'est que ça permet aux gens sur une région ou sur une thématique de se rencontrer. Là où c'est surtout utilisé, c'est souvent sur des thématiques très techniques, de type d'actualités juridiques européennes, ou par exemple quand il y avait la mise en œuvre des 35 heures : « voilà l'expérience de telle collectivité et de telle autre »... Ils font un peu un réseau comme ça, d'échanges, sur des expériences, toujours sur des expériences au départ, et en fait ce sont ces rencontres-là finalement qui donnent lieu à l'informel, qui va être très précieux. Je pense que le premier objectif de ces rencontres, ce n'est pas seulement la thématique, ils ne viennent pas seulement chercher des apports formalisés et encore moins théoriques. Mais, par contre, ils vont aussi se servir de ça pour dire : « moi : j'ai fait comme ça, et toi : tu as fait comment ? ». C'est directement opérationnalisé. La partie qui est à mon avis très efficace, pour cela il y aurait sûrement moyen de faire une montée en puissance, il y a plusieurs syndicats (pas beaucoup, deux ou trois) de différents niveaux, c'est assez clivé. Le SNDGCT par exemple, ce sont des dirigeants qui se retrouvent, c'est vraiment la tête à chaque fois de chaque collectivité, mais dans des petites collectivités, jusqu'à vingt mille habitants. Eux sont très actifs et font des journées à thème. En ce moment, ils sont assez dans le métier de DGS, comment va-t-il évoluer, avec la mutation territoriale qui va avoir lieu, institutionnelle, etc., comment se positionner, qu'est-ce qu'on en pense... Et en général, ils font intervenir toujours à la fois des élus et des services, ils restent dans la perpétuation d'une culture forte de métier. Et ces syndicats-là sont assez actifs sur le réseau. Et, par exemple, il y a un autre syndicat, je ne me rappelle plus le nom des trois, en fait il y en a un où c'est vraiment surtout les DG des départements et régions, ils sont un peu clivés, et puis il y en a un troisième où ce sont le *top management*, les très grosses collectivités avec des gens qui sont tous sortis de l'école d'administrateurs (l'INET). Ils se font des mondes séparés. Ce que j'ai vu récemment, c'est que le plus petit, je pense que c'est le plus représentatif en taille, mais il représente des petites collectivités donc forcément il y en a plus, eux ils sont aussi dans l'organisation, ils essaient de penser cette transition-là, la prendre en charge d'une certaine manière, c'est-à-dire que tous les adhérents au syndicat peuvent aussi se servir du syndicat pour avoir accès aux annonces de postes, aux choses pas encore officielles mais qui vont devenir officielles. Donc là, il y a un échange très précieux sur le futur recrutement, sur la manière de se placer, sur comment évolue telle collectivité, etc. Et il y a une personne, jusqu'à présent en tout cas c'est le cas, un des vice-présidents, qui a la charge de ces gens-là qui sont en mobilité, qui sont parfois en transition. Et là, il y a un travail de *lobbying* qui est fait, parfois d'ailleurs il y a des procès qui sont menés contre les anciennes collectivités et les DG, ça peut être un conflit radical, et donc eux essaient d'être médiateurs dans ce genre de discussion : « attendez, là vous l'avez sorti, alors il faudrait peut-être penser à d'autres solutions ». C'est intéressant de ce point de vue-là. Ils sont en train de travailler à ça, je pense.

V. Malaprede (consultante) : Des fonctions RH mutualisées...

Laurence Durat : Pas non plus tout à fait, mais je ne sais pas comment on dit, c'est un tiers aussi les syndicats. Alors, c'est un syndicat pas au sens politique, là c'est au sens corporatif, au sens où il représente les métiers. Et ils font beaucoup d'actions de formation.

V. Malaprede (consultante) : Dans votre présentation, vous n'avez pas évoqué la fonction RH du tout. Donc, j'ai supposé qu'elle avait un rôle purement administratif...

Laurence Durat : Très souvent, ils essayent de sortir de ça, parce qu'en fait les contraintes sont très fortes. On ne recrute et on ne décrute pas évidemment comme une entreprise privée, et en fait tout leur *job* consiste à essayer de dire : « avec ce périmètre-là constant, comment je fais bouger à l'intérieur », et ils ont pas mal recours, quand même, de plus en plus, à « j'agis sur l'organigramme en changeant les personnes de fonction, je vais aménager une fonction qui n'existait pas, je vais la faire émerger, je vais regrouper un pôle différemment », etc. Ils agissent en modifiant les contours du périmètre. Les RH, c'est quand même une forte montée en puissance, là.

V. Malaprede (consultante) : Sur le rôle également d'écoute, d'appui, pour ces personnes en mobilité, en future mobilité...

Laurence Durat : Pas du tout ! Pas d'écoute ni d'appui organisé. Ils sont sortis de la collectivité, je ne sais plus de quel organisme gestionnaire ils dépendent. Mais c'est terminé, ils sont sortis, ils prennent leurs affaires et ils ne sont pas payés par la collectivité. Leur salaire est assuré pendant un certain nombre de mois, mais l'intérêt de leur salaire est surtout lié à un certain nombre de primes, qui disparaissent dès qu'ils sortent de la collectivité. Donc, ce n'est pas du tout neutre non plus, c'est vrai qu'ils ne sont pas chômeurs, mais sans affectation immédiate et pas les mêmes salaires, les mêmes rémunérations.

Serge Volkoff : Par rapport au titre du séminaire, il me semble que l'analyse que tu proposes, c'est presque de l'ordre du semi-expérimental pour nous, parce qu'on a là, si je comprends bien, des personnes qui, premièrement, sont dans une certaine mesure les auteurs de leur propre changement, sous contrainte, certainement. Mais tout de même, sans les contraintes qu'ont beaucoup d'autres gens dans la vie de travail en général, puisqu'à tout le moins ils ont des niveaux de responsabilité tels qu'ils ont une certaine vision de ce qui est possible, ils ont des réseaux, tu l'as dit ; leur salaire n'est pas *a priori* en danger, leur emploi non plus... Donc, c'est eux qui, dans une certaine mesure, provoquent les changements. Soit parce qu'il y a alternance et ils sont débarqués pour une raison quelconque, mais à tout le moins ils vont essayer de choisir où ils vont. Soit même, il doit y avoir des cas où eux partent même s'il n'y a pas d'alternance, ils le décident. La question que je voulais te poser, c'est : qu'est-ce que tu as pu repérer de leurs arbitrages dans ces cas-là ? Premièrement, décider de changer ou décider de rester ? Sans alternance, personne ne les vire, mais ils décident à un moment donné de partir. Ça peut être lié à la situation actuelle, à la situation à venir pour autant qu'ils en sachent quelque chose, ou au principe même de ne pas rester trop longtemps au même endroit, est-ce qu'il y a une espèce de règle implicite ? C'était ma première question.

Ma deuxième question, c'est : qu'est-ce qu'on peut repérer des critères qui sont à l'œuvre dans cet arbitrage-là ? Critères d'ailleurs qui peuvent peut-être bouger au fil de leur vie. Quand on pense comme ça à la vie des responsables administratifs de collectivités territoriales, on se dit par exemple : « est-ce que je veux aller vers plus gros ? », avec un plus gros budget, par exemple. Alors, avec l'aspect gratifiant du point de vue de la carrière d'être chef de quelque chose de plus gros. En même temps, on sait que d'être chef de quelque chose de plus gros on s'éloigne de l'aspect plus palpable de la réalité, donc il y a un arbitrage, là. Ou au contraire, est-ce qu'à un moment de l'itinéraire on va avoir des DGS qui vont choisir d'aller dans une ville plus petite ? Deuxième exemple, une ville, disons, où l'on vit plutôt paisiblement, ou une ville où il y a des tensions sociales, urbaines, etc., qui imposent évidemment au DGS des types de projets. On voit bien qu'il y a des intérêts d'aller dans certaines villes de part et d'autre. Le troisième exemple auquel je pensais, parce que c'était à peu près par ricochet à ce que tu disais, c'est des villes où c'est traditionnellement ric-rac droite-gauche, ou une ville qui est, depuis des siècles et pour des siècles, acquise à l'un des camps ? On imagine bien que, dans la vie du DGS, ce n'est pas une perspective identique, peut-être qu'à certains moments on peut souhaiter aller dans une ville où c'est un peu tendu, mais justement ça n'en est que plus intéressant.

Laurence Durat : Oui, je crois qu'il y a vraiment à la fois tous ces arbitrages-là, j'ai pu les voir à un moment donné, mais une personne qui est partie d'elle-même, je ne l'ai vue qu'une fois. C'est-à-dire sur l'ensemble des DGS et DGA que j'ai pu rencontrer, il y en a un seul qui m'a dit : « j'aurais

pu rester, mais je n'arrivais plus à fonctionner avec cet élu-là », et c'était la raison. Et c'est ce que je racontais tout à l'heure, c'était le moment où sa femme était le plus heureuse, c'est effectivement quand il était dans cette espèce de non collaboration possible avec son élu. Et alors, c'était insoutenable, parce qu'ils n'arrivaient à se mettre d'accord sur aucune décision, ils discutaient entre eux, mais rien n'était pris en compte de ce que disait le DGS. Ça, ça a été pour cet homme-là qui était déjà très expérimenté ce qui l'a déterminé à partir. Il est allé dans une ville beaucoup plus difficile – ça rejoint un des autres exemples – difficile économiquement, socialement, et politiquement, en se disant : « j'ai quelque chose à prouver, j'ai une revanche à prendre », parce que l'élu de la ville précédente était très connu nationalement, très respecté, très apprécié, c'est ce qui l'avait fait venir en se disant : « c'est quelqu'un d'important, c'est quelqu'un qui forcément doit avoir des qualités fortes », et humainement, finalement... Et ce n'était pas seulement avec lui, c'était en fait avec l'ensemble des personnes des services, ça ne se passait pas. Il n'y avait pas de rencontre, il y avait de l'évitement. Et donc, lui, il avait une revanche à prendre sur l'idée qu'il se faisait de sa compétence, je pense que c'est ce qui l'a incité à prendre une ville pas facile. J'ai appris la semaine dernière que cette même personne vient d'en partir pour une très grosse agglomération, une des dix villes les plus importantes de France, et j'étais très étonnée parce qu'il me semblait qu'il était hyper bien parce qu'il avait un maire qui est secrétaire d'État. J'étais allée le revoir parce que je me suis dit que c'était le moment de savoir comment ça se passe, il était heureux parce qu'en fait le maire n'étant pas très souvent là, il avait encore plus de responsabilités qu'avant, et c'est ça qu'il recherchait. Et donc, j'étais très étonnée de voir qu'il partait, et, quelques semaines après, on m'a appris que le maire passait la main également, et donc le maire a prévenu longtemps avant son DGS pour qu'il puisse se retourner aussi.

Dans les différentes configurations, j'ai entendu un DG qui me disait : « il n'est pas question que je retourne en position de DGA. Maintenant que je suis le chef, même si je suis entre le marteau et l'enclume ce serait me dédire que de changer ». J'ai déjà entendu ce discours-là, surtout dans les petites collectivités. Mais en revanche auprès des autres personnes, c'est 1) soit un sauve-qui-peut, 2) l'autre profil qui me disait : « moi, ça m'est égal qu'on me considère comme un mercenaire, je me sens libre, je vais où il y a un intérêt pour moi », c'est-à-dire l'intérêt, il se calcule en fonction du montant des primes, et le montant des primes, il est ajusté sur l'attractivité de la ville, est-ce qu'il y a beaucoup de touristes, etc. Il y a des villes qu'on s'arrache, entre eux ils ont aussi leur petit classement, qui est de dire : là c'est pas mal, c'est tranquille, c'est stable, on a telle et telle très grosse boîte donc en termes de taxes, le budget tourne, ce n'est pas le casse-tête d'arriver à finir les fins de mois sans monter la fiscalité, etc. Donc il y a aussi ces stratégies-là de confort. On a déjà la difficulté du rapport au politique, alors si on a en plus la ville avec un taux de délinquance pas possible, une misère économique, etc. Il y a aussi des choix comme ça qui sont faits.

Sur le troisième exemple (droite-gauche), je ne sais pas, je n'ai jamais eu d'éléments qui pouvaient aller dans ce sens-là ou pas. Mais en revanche, ce qui est très important, c'est que – et parfois ils le regrettent – une fois qu'ils ont commencé leur carrière à droite, à gauche, au milieu ou à l'extrême gauche, etc., c'est plié ! C'est-à-dire qu'ils sont étiquetés, ils vont aussi retrouver des postes à travers des cabinets de recrutement qui sont eux-mêmes politiquement très marqués. Donc, on a un cabinet pour le centre, un cabinet pour la droite, on a un cabinet pour la gauche, etc. C'est assez particulier. Donc, à un moment donné, parce qu'un élu, on peut le comprendre aussi d'un autre point de vue, va aussi avoir besoin de se dire qu'il est en partage de valeurs sur un certain nombre de sujets avec son DGS. Ce qui est quand même problématique pour un certain nombre qui ont commencé leur carrière sans faire trop attention à ça... Il y en a qui m'ont dit : « ça me gêne un petit peu, parce que ça m'aurait intéressé d'avoir des expériences », et puis là ce n'est pas tellement facile de sortir de cet étiquetage politique de départ.

Jean Schram (EDF) : Je n'ai pas entendu le début de votre intervention, vous avez fait plusieurs fois allusion au fait que cette situation serait relativement nouvelle, je ne sais pas quand vous faites remonter ça, parce que, moi, je ne vois pas trop en quoi c'est très nouveau. Et, par contre, c'est du coup ma question, parce que vous avez abordé la question des effets de la mobilité du point de vue

DG, mais est-ce que vous avez pu observer des effets de cette mobilité sur la façon dont ils administrent le travail ? C'est-à-dire, finalement on se retrouve avec – enfin on se retrouverait, car je ne suis pas très d'accord avec ça – des DG qui tournent souvent, et ce qu'on peut observer c'est qu'un certain nombre, justement vous l'avez évoqué un tout petit peu, réorganisent, restructurent, réaménagent les services différemment, et, du coup, ça a des effets sur l'ensemble des fonctionnaires de la collectivité, et là je ferai un parallèle avec les entreprises : on sait les effets néfastes que peuvent avoir le changement de dirigeant et les réorganisations répétées. Donc, je voulais savoir si vous aviez pu, cette autre dimension-là...

Laurence Durat : C'est ce que je disais en fait un petit peu dans le début de la présentation, en disant qu'il y avait effectivement d'abord des effets dans la manière dont eux calent leur action. Effectivement, le rapport au politique en est transformé, puisqu'ils sont quand même directement recrutés, voire déchargés par l' élu, ce qui de fait induit une plus grande proximité mais y compris un calage sur la temporalité plus politique qu'avant. Mais il y a probablement une montée en puissance, avec la professionnalisation et l'augmentation du niveau d'études aussi de ces dirigeants. Mais, là où il y a quand même une rupture nette, c'est que depuis le statut de la Fonction publique territoriale qui ne date que de 1984, en fait cette possibilité de distinction entre les emplois des administratifs et les emplois du sommet hiérarchique, avec la qualification d'emplois fonctionnels, transforme les choses. C'est-à-dire que, depuis, il y a la possibilité de nommer et de décharger de fonction, c'est l' élu qui choisit son futur DGS, et qui ensuite va essayer de faire un binôme avec lui pendant la durée du mandat. Mais, en revanche, cette possibilité qui existait depuis 1984, elle n'était que très peu utilisée, sauf dans des cas un peu extrêmes, où les gens ne s'entendaient pas. En revanche, à partir de 1995, c'est quand même récent, depuis 1995 ça s'est systématisé. Ce n'est peut-être pas vrai pour les petites communes effectivement, mais quoique. J'ai entendu ça aussi auprès du SNDGCT, c'est peut-être plus ou moins vrai selon l'importance qui se joue dans les postes sur lesquels on les recrute. Et donc là, effectivement, il y a un grand changement pour eux, il y a un avant et un après 1995. Ensuite, ça a été confirmé toutes les élections qui ont suivi. Ça y est, ça a basculé sur un autre système. Et quand même, effectivement, ce n'est évidemment pas l' élu qui cherche un siège, qui cherche la porte de sortie, c'est le DGS qui se retrouve son poste. Aidé plus ou moins effectivement par le réseau, ou les cabinets spécialisés, etc. Ça, ça commence à faire en sorte que le système se rapproche du système américain.

C'est aussi le cas à la tête de l'État pour les postes de cabinets, les directeurs de cab' changent avec les ministres ça c'est certain, les fonctionnaires restent en place jusqu'à un certain niveau, mais ce n'était pas du tout le cas dans la Fonction publique territoriale. Eux, leur message de base, c'était : l' élu passe, les fonctionnaires restent. C'était l' élu qui absorbait cette alternance, et le DGS qui était la mémoire de la commune, du conseil général, etc. Il représentait le socle qui ne changeait pas, ce qui fait qu'il était plus proche aussi des citoyens, du terrain, et qu'il connaissait parfaitement son territoire (souvent il était là depuis très longtemps), et ça a aussi eu un impact avec la montée en puissance d'une nouvelle génération d'élus, de se dire : « en fait, c'est lui qui tient la collectivité, moi j'ai besoin d'un collaborateur à ma main ». Il y a toute une logique, un certain nombre d'élus, par exemple, choisissent tel type de collaborateurs, avec tel profil, pour pouvoir en quelque sorte le façonner. Il y a un DGS qui me disait : « Moi, tel élu, il m'a fait. J'étais d'abord assistant parlementaire avec lui, ensuite j'ai été son directeur de cabinet, ensuite je suis devenu DGS ». Donc, il y a les deux logiques, il y a aussi la logique de l' élu qui n'est pas technicien, qui ne connaît pas bien, qui est récent peut-être en politique ou en tout cas à la tête d'une collectivité, et qui cherche en binôme quelqu'un de très costaud. Il y a toutes les configurations possibles et imaginables.

Jean Schram (EDF) : Je crois que vous ne répondez pas tout à fait ma question... Vous posez le DG quasiment comme une victime... Quand je parle de l'impact sur son activité, vous liez ça au fait que c'est parce que l' élu, il a une vision à court terme et comme il le choisit... Ce n'est pas ça que je veux dire, c'est : le fait qu'il y ait une mobilité, en quoi ça change sa façon de penser le travail ? Ce n'est pas de faire plaisir ou pas à l' élu, parce que là-dessus je ne suis pas d'accord, c'est beaucoup plus subtil que ça. J'imagine que vous le savez.

Laurence Durat : Bien sûr, c'est subtil. Eh bien, en fait, de ce que j'ai pu observer, ce que je disais tout à l'heure, c'est un certain nombre d'accès à des façons de lire le territoire, à des façons de se positionner vis-à-vis de ce territoire. C'est en ça, je pense, qu'ils ont eux aussi sur le plan cognitif et relationnel, il y avait les deux éléments, il me semble qu'il n'y a pas que des effets contre productifs. Je ne sais pas si c'est ce que j'ai donné à penser. Mais évidemment, la réalité, elle est multiple. Il y a effectivement des éléments d'une grande richesse pour eux sur le plan de leur apprentissage, sur le plan aussi de ce qui est partagé avec l'équipe qui est en place, etc. Je ne veux pas du tout le mésestimer. Il me semble que, par exemple, ce qu'ils font là en apprenant à faire ce diagnostic de territoire, qui n'est pas le même à chaque fois, où il y a un facteur d'adaptation très important, il me semble que là ils font quelque chose qui est proprement du ressort de leur métier et qui est d'autant plus lié à cette mobilité qui est quand même assez récente au regard de leur identité professionnelle. Donc, à la fois cette évaluation de l'environnement, et surtout cette capacité à faire avec les rapports de force propres à la collectivité, parce que là ça, par contre, pour le coup, c'est totalement original d'une situation à une autre. Ça, ils ont intérêt à très vite comprendre comment ça se joue, quels sont les rapports de force, comment eux ils se situent là-dessus et comment ils peuvent faire avec ça.

Sur le plan individuel et sur le plan de la « dirigeance » en quelque sorte, comment eux ils vont faire en sorte avec l'équipe, qu'ils n'ont pas toujours constituée eux-mêmes, qui est déjà là, et avec qui ils font, ou alors dont ils recrutent l'un ou l'autre membre comme nouveau DGA. Mais ils n'ont pas la main sur l'ensemble de l'équipe, et alors encore moins sur le reste des services, comment avec cet environnement qui est le même, ou peut transformer, ils vont devoir faire quelque chose de neuf. C'est quand même quelque chose aussi de très intéressant, et je pense qu'il y a un certain nombre de DGS, dont c'est effectivement ça le cœur de métier, qui définissent ça comme étant leur compétence particulière. Il y en a un qui m'a dit : « Quel que soit ce que je trouve à l'arrivée, je dois pouvoir me débrouiller pour faire travailler tout le monde, et dans le sens qu'on a décidé. Vu le peu de flexibilité en termes de personnel, etc., c'est à moi de faire avec ça. Comment je vais faire ? Qu'est-ce que je vais mettre en place comme type de collaboration, comme type d'interaction, comme façon de faire remonter les dossiers, comme façon de les contrôler, etc. Qu'est-ce que je vais mettre en place pour qu'ici ou là je finisse par obtenir le résultat qui était attendu ? » Ça c'est vrai que c'est intéressant en termes de RH, par exemple.

Après, il y en a un qui me disait : « moi, ce dont je suis fier, quand j'ai fini un mandat, c'est de laisser la maison en état de marche pour le DGS suivant, parce que, quelque part, c'est le meilleur service que je peux rendre aux gens qui sont en place ». Pour lui, c'était un critère de bonne gestion, c'était d'arriver à faire en sorte que la « maison » soit en mouvement, pas forcément effréné, mais un mouvement qui puisse être adaptable à l'équipe politique qui elle aussi changera, pour tout ou partie. Ça c'est un vrai questionnement de dirigeant également. Alors là, sans mettre la focalisation sur les élus mais sur la sphère administrative. J'ai répondu à votre question cette fois ?

Catherine Delgoulet : Je voulais savoir éventuellement si c'est le cas, étant donné que la commande venait des écoles. Qu'est-ce que ces écoles vont faire, ou ont l'intention d'en faire ? Ou n'en feront rien ? En termes de transmission de l'expérience peut-être, sur ces questions de mobilité, ou autre chose...

Laurence Durat : De manière assez étonnante pour moi, il y a un certain nombre de choses qui ont été reçues et prises et travaillées, et pas mal d'autres dont, pour l'instant, ils ne savent pas quoi faire. Parce que « vous avez bien raison, il y a des questions qui se posent dans tel et tel domaine, mais... », c'est difficile de tenir un discours différent... Par exemple, ils ont été intéressés sur les questions de mobilité. La partie des questions de mobilité qui les a intéressés, c'était de dire : « qu'est-ce qui se passe entre les postes, et comment se finissent les postes, est-ce qu'on peut le dire à des futurs dirigeants ? » Eux, le problème, c'était aussi : « est-ce que vraiment c'est intéressant de dire tout ce que vous dites à des jeunes qui vont être dans les collectivités demain, on ne va pas totalement les décourager ». Et puis, par ailleurs – c'était une petite partie de mon travail, sur la mobilité – et par ailleurs en fait, ils se sont saisis davantage d'autres questions de mon étude, qui étaient moins polémiques peut-être. C'est vrai que l'histoire du diagnostic de territoire, on peut

l'approfondir peut-être, le travailler, et peut-être avec des études de cas, etc., permettront aux personnes de se dire : « qu'est-ce qui est important pour tel dirigeant dans cette situation-là ? On vous donne un cas, vous le lisez, quelles vont être les propriétés qui vous semblent importantes de la situation, comment vous allez les travailler, etc. ? » Là, il y avait tout un type de choses à montrer, qui les ont bien intéressés, et puis globalement aussi la partie de l'étude qui portait sur le management interne et sur le relais qui est pris entre eux, le jeu, entre les directeurs de cabinet, le directeur général, les directeurs généraux adjoints, toute cette partie un peu fine où j'avais observé des interactions. J'ai utilisé un peu la pragma-linguistique, en disant : « voilà là, il se passe ça, là vous avez l'impression qu'il se passe ça, mais en fait on pourrait plutôt penser que c'est ça ». Ça les a beaucoup intéressés.

Par contre, moi, je m'attendais à ce qu'effectivement ces questions-là, collectives, les intéressent, de dire : « est-ce qu'on essaye de les penser, ces transitions ? » Non. Ils ont des modules, par exemple, pour accompagner quelqu'un en prise de fonction, ce que je trouve déjà très intéressant, mais de là à l'accompagner en pair de fonction. Non. Peut-être que ce n'est pas le rôle de l'institut de formation, je ne sais pas. Est-ce que c'est plus le rôle du syndicat ? Je ne sais pas qui peut s'en saisir, je ne sais pas comment ça va être pris. Est-ce que ça va ne servir à rien ? Je ne sais pas.

Dominique Cau-Bareille : Moi, je voulais poser deux petites questions. Est-ce que tu as le sentiment (ou pas) que ces responsables administratifs, finalement, sont plus dans un processus d'évaluation permanente que par le passé ? Et justement, parce qu'ils ont peut-être des échéances sur lesquelles ils seront peut-être reconduits ou pas reconduits, est-ce que, dans le discours des personnes sur leur activité, tu as senti depuis 1995, en tout cas chez les personnes qui sont en activité depuis longtemps, un changement de positionnement là-dessus ? Et d'autre part, est-ce qu'ils ont évoqué depuis 1995 des modifications de stratégie pour le management des projets ? Ce que j'en comprends, c'est qu'il y a une évaluation informelle qui se met en place. Est-ce que, du coup, ils ne sont pas tentés de prioriser des objectifs à court terme voire moyen terme, avec une échéance de réalisation de projet pendant le temps où ils pressentent pouvoir rester, plutôt que des objectifs au long cours mais avec une temporalité qui leur échappe ? Je ne sais pas si ça recoupe un peu la question de Jean Schram... En quoi ça modifie les stratégies de gestion d'une municipalité ?

Laurence Durat : Sur la question depuis 1995, je ne saurais pas dire, parce qu'au moment où j'ai fait mon étude, ça a commencé en 2004. Donc, je ne peux pas avoir accès aux discours sur ce qui se passait avant. Mais, en revanche, c'est un point extrêmement frappant que cette question de l'évaluation. C'était très difficile de le démêler, parce que eux ils se sentent évalués, en gros, tout le temps et sur tout. Alors moi, je suis un peu simpliste, donc je disais : « vous êtes quand même plus évalués sur des gros projets ». Et ils me disent que « non pas du tout ». En fait, une file d'attente aux cartes d'identité, c'est tout de suite à gérer... C'est rigolo comme ils disent : « il faut le gérer, sinon ça dégénère ». Il faut tout de suite réagir, donc le diable est dans le détail, en gros. Il faut faire attention à tout ce qui peut, ce qu'on disait tout à l'heure, avoir une conséquence publique. À partir du moment où il y a une insatisfaction de la population qui peut se manifester, c'est problématique. Donc, il faut anticiper ça. Et même quand il y a des situations comme ça de crise, il faut tout de suite la prendre à bras le corps. Comme j'insistais sur les gros dossiers, les petits dossiers, etc., ils me disaient qu'en fait ce ne sont pas forcément les gros dossiers qui sont les plus difficiles à gérer, parce que c'est très souvent une adjonction de ressources externes, on fait bosser tel cabinet, il y a des montants phénoménaux qui sont payés sur différents consultants très spécialisés de l'urbanisme ou autre. Et du coup, ils font énormément appel à ça quand ils sont face à des sujets qui excèdent la charge de travail ou les compétences des services eux-mêmes. Ça finalement, ils le gèrent d'une manière différente avec cette externalisation, et avec ce regard sur l'externalisation. Donc, ce ne sont pas forcément les gros dossiers qui sont plus problématiques que les petits. Là où c'est problématique, c'est quand, potentiellement, c'est un enjeu fort, donc ils appellent...

Alors, il y a différentes qualifications pour les dossiers : un dossier est dit « courant », « sensible ». Par exemple aussi, dans leur circulation interne de courrier, les fiches, elles circulent, c'est extraordinaire, des piles entières de parapheurs qui circulent du matin au soir, sur tous les bureaux des

DGA et le chef de l'exécutif, un circuit. Et en fait, sur l'ensemble de ces dossiers, il y a des étiquettes, soit pas d'étiquette (dossier normal), courrier, la collectivité s'engage à dire un truc, c'est la région par exemple qui parle. Donc, il y a une attention très forte à toute circulation d'informations écrites. Et par ailleurs, il y a les dossiers « S », « TS », « TTS », il y en a beaucoup qui utilisent les mêmes façons de faire : « signalé », très signalé », « très très signalé ». C'est le repérage de « attention, ce courrier-là, il ne faut pas le laisser passer juste en signant ; ça, c'est un dossier très important », parce qu'il tient à cœur à l'exécutif, ou parce qu'il y a un enjeu derrière d'accord avec untel ou de coopération, ou de demande du préfet, etc. Je pense qu'ils sont vigilants à beaucoup de choses, mais il y a beaucoup de choses qui sont déléguées. Mais, alors là, ce qui n'est pas délégué, c'est la vigilance, si je puis dire. Il y a une remontée constante de « Et sur ce dossier, on en est où ? », « As-tu bien fait attention à ça ? », etc. Dans les entretiens bilatéraux, entre le DGS et son adjoint par exemple, c'est tout le temps ça, c'est pas : on entre dans le fond du dossier pour dire à l'autre comment faire, pas du tout. C'est plutôt « Là, tu en es où ? », « Est-ce que tu as bien fait attention à ça ? », « Là, j'ai rencontré tel problème. Qu'est-ce que je peux en faire ? », etc. Ce sont des échanges très brefs, mais très organisateurs de l'activité. Donc ça, c'était pour ta question des jugements.

Alors j'ai dit : « Mais qui est-ce qui vous évalue ? Au-dessus de vous, c'est le maire, ou le président, ou... ? ». Ce que j'en ai compris, c'est que c'étaient des jugements de multiples sources, pas seulement le maire avec qui il faut s'entendre et avec qui il faut arriver à travailler, parce que si avec le maire on s'entend bien. Mais sachant que, lui, il est là une fois par semaine, il faut s'entendre avec l'ensemble des élus qui sont présents derrière, les vice-présidents ou les adjoints, surtout ce sont ceux-là. Alors, si on ne s'entend pas avec un membre de l'opposition, c'est cadeau, c'est la cerise sur le gâteau, c'est normal. C'est un fonctionnement qui ne les gêne pas du tout, les échauffourées au conseil municipal les uns contre les autres, c'est bon ; ça fait partie de ce qui est rigolo. Ce qui n'est pas du tout rigolo c'est quand ils se déchirent entre eux, et que les services sont pris entre. Là, c'est très marécageux. Donc là, ils font attention particulièrement surtout à ça, l'influence des élus. Et alors, si par exemple il y a certains des élus qui les évaluent positivement, ce n'est jamais gagné parce que les élus vont référer sans cesse au chef de l'exécutif. Comme disait un des maires : quand je lui demandais : « vous, de quelle manière travaillez-vous avec le DGS ? » Il me disait : « je lui laisse une grande sphère d'autonomie. Mais, en revanche, ce que je fais au quotidien, c'est gérer les élus : quinze élus avec quinze égos qui disent que l'autre leur a fait ça, le DGS a freiné ça, je voudrais que ci, etc. » Si, à la fois le maire ou le directeur de cabinet n'est pas hyper clair avec les élus, et le DGS à la fois avec le maire et les élus, à un moment donné ça ne suffit pas de s'entendre avec une personne pour fonctionner. C'est le minimum vital, de s'entendre avec le chef de l'exécutif. Et après, il faut arriver à faire avec, à travailler, à trouver un *modus operandi* avec les élus, et entre les élus et ses propres directeurs adjoints. Les jugements sont de sources multiples et sont informels, on ne va pas dire : « vous n'avez pas atteint les objectifs », « le tram est en retard ». Non. C'est plutôt sur un comportement, sur : « vous n'avez pas réussi à désamorcer le conflit avec untel », c'est plutôt aussi sur de la compétence relationnelle.

Et alors, les jugements sont aussi, pour finir, à la fois prospectifs et rétrospectifs. C'est-à-dire qu'à la fois on peut revenir en arrière sur un dossier et on va dire : « attention là, il va falloir déminer ça, il va falloir trouver une solution pour ne pas faire perdre la face à untel ou untel », etc. Donc, ils sont jugés d'une manière assez différente, et un peu comme ça par touches successives, ce qui est assez difficile pour savoir où on en est.

La deuxième petite question, c'est un peu ce que j'avais développé tout à l'heure sur les projets... Effectivement, ça joue forcément sur les projets, ça joue nécessairement sur les projets, et du fait même – mais ça existait préalablement aussi – que le rythme des alternances est aussi beaucoup plus serré pour les élus. Ils ne sont pas en place sur des durées longues. Ça arrive encore, quelqu'un qui est implanté dans sa région, et là on peut se permettre de faire des projets sur plusieurs mandats. Mais il ne faut pas non plus voir la réalité de manière trop négative, c'est-à-dire qu'il y a aussi des projets qui sont mis en place pour ne porter leurs fruits que plus tard. Sauf qu'il y a quand même

des arbitrages tout le temps qui font qu'au moins une part visible des projets puisse aboutir à M-1 au moins, pour que l'effet de difficulté que ça a soulevé se soit un petit peu estompé et qu'on puisse vraiment poser les effets devant les électeurs. Donc effectivement, ça n'enlève pas totalement l'ensemble des autres projets, mais il est clair qu'une des finalités que se donne à lui-même le DGS c'est d'arriver dans la durée du mandat, à faire en sorte de bouger suffisamment les équipes en interne pour arriver à aboutir surtout sur les sujets qui tiennent le plus à cœur finalement à la majorité. Ça c'est important, c'est très important. Et d'ailleurs, les spécialistes en science politique l'ont noté. Pour eux, c'était quelque chose qu'ils avaient remarqué sur de très nombreux projets finalement. Le politique est devenu la première donnée avec laquelle le DGS fait. Il y a aussi une accélération pas seulement dans le privé, mais il y a aussi une accélération des projets. Avant, ce qu'on faisait en sept ou huit ans, maintenant il faut que ça aboutisse en quatre, il y a ce besoin de résultats, d'ailleurs il y a de très nombreux élus qui disent : « on va essayer de faire comme dans le privé », parce que c'est quand même une référence positive, vue très souvent positivement, et donc c'est plutôt une norme d'efficacité que d'arriver à faire transformer les collectivités plus rapidement.

Chapitre 2

QUAND LES NOUVEAUX DOIVENT AIDER LES ANCIENS JUSQU'À LA FERMETURE : UN EXEMPLE DANS UNE INDUSTRIE DE LA PÉTROCHIMIE

Karine Chassaing, maître de conférence, Institut polytechnique de Bordeaux

Corinne Gaudart, chercheure, CNRS/LISE, Cnam

INTRODUCTION

Cette communication présente une intervention ergonomique qui s'est déroulée dans le secteur de la pétrochimie en 2008. Cette intervention s'inscrit dans un contexte particulier : la fermeture d'un site de production de gaz souffré du fait de l'épuisement de la poche, programmée en 2013. La diminution de la production s'accompagne, dans un premier temps, d'une diminution du personnel par le non renouvellement des départs à la retraite et une incitation à la mobilité au sein du groupe pour les personnels en milieu de carrière.

Ces mesures conduisent en fait à des situations de sous-effectif. L'appel en renfort d'une main-d'œuvre novice ou expérimentée au niveau du groupe crée de forts mécontentements chez le personnel de production, jusqu'à refuser l'accueil de ces nouveaux. Le dialogue est rompu entre, d'une part, la direction et, d'autre part, les salariés et les syndicats. C'est dans ce contexte que la direction fait appel à des ergonomes avec pour demande initiale : « aidez-nous à lever les résistances aux changements des plus anciens dont les comportements au travail sont risqués pour la sécurité ».

1. MÉTHODOLOGIE

Plusieurs dimensions du travail apparaissent dans cette demande : celle de l'âge, de l'ancienneté et des parcours professionnels, mais également celle relative aux risques industriels et professionnels. L'intervention a visé à articuler ces différentes dimensions du travail dans l'objectif de participer à la fiabilité organisationnelle du site. Elle a combiné trois types d'analyse qui s'articulent entre eux.

1.1. Des analyses en démographie du travail

Il s'agit de combiner des données relatives aux caractéristiques de la population (âge, ancienneté, statut) avec des données relatives à la production (Volkoff et Molinié, 1998), dans le but de dresser une cartographie en démographie du travail. Ces données, dans l'entreprise, sont souvent traitées dans des services différents et avec des objectifs différents : les données sur la population relèvent de la DRH et ont pour objectif de répondre à des problèmes d'emplois et de qualifications ; les données sur la production et sa gestion sont présentes dans d'autres services et répondent à des questions de performance, de qualité ou de sécurité. Aussi, répondre à des questions de type : « qui part quand ? De quel service ? Avec quelles compétences ? » nécessite des analyses spécifiques, a priori absentes des analyses de l'entreprise.

Par ailleurs, effectuer ces analyses en évolution permet de mieux comprendre les phases de changements démographiques et organisationnels qu'a connues l'entreprise. Ces analyses, inscrites dans une perspective diachronique, s'articulent avec les analyses ergonomiques inscrites dans une perspective synchronique pour en dégager une compréhension plus fine du travail et de ses enjeux.

1.2. Des analyses des politiques de management

Le contexte de la demande articule d'emblée des enjeux relatifs à la gestion des emplois, des effectifs, de la production et de la sécurité qui concernent le management de haut niveau et le management local.

À cet effet, des entretiens ont été réalisés :

- avec les membres de la direction, individuellement et collectivement – directeur, adjointe à la direction, directeurs techniques, directeur de la formation, DRH, médecin du travail – dans l'objectif de comprendre les processus de décision en matière de gestion des effectifs ;
- avec le management local du service de production et les chefs opérateurs travaillant en quart dans l'objectif de comprendre leurs contraintes en matière de gestion des effectifs et des outils qu'ils utilisent ;
- avec les représentants de l'ensemble des organisations syndicales dans l'objectif de comprendre leurs propres processus de décision face aux changements organisationnels mis en place par la direction.

Un comité de pilotage représentant ces trois groupes d'acteurs a été mis en place pour suivre les résultats et valider les transformations dans le cadre d'un accord paritaire GPEC.

1.3. Des analyses ergonomiques du travail

Centrées sur la compréhension de l'activité réelle de travail (Daniellou et Rabardel, 2005), elles ont concerné, sur les cinq quarts, l'observation :

- des chefs opérateurs (CO) ;
- des techniciens en salle de contrôle, expérimentés et novices ;
- des opérateurs se déplaçant sur le site de production, expérimentés et novices.

Des restitutions des résultats ont été faites dans chaque quart.

1.4. Chronologie de l'intervention

L'intervention s'est déroulée sur douze mois avec quarante jours de terrain. Trois phases l'ont constituée :

- une phase de pré-diagnostic mêlant les trois types d'analyse cités plus haut dans le but de comprendre les enjeux de la demande ;
- une phase de diagnostic centrée sur les analyses ergonomiques des différents métiers et la conception d'outils de suivi en démographie du travail avec le management local ;
- une phase d'élaboration des recommandations

Chaque phase a fait l'objet d'une restitution au groupe de pilotage.

2. RÉSULTATS

2.1. Pré-diagnostic

Des anciens et des nouveaux aux parcours différents

Face à la situation de sous-effectif dans laquelle se trouve le site, le groupe propose de prêter de la main-d'œuvre de deux profils :

- des cadets : ce sont de jeunes diplômés avec peu ou pas d'expérience professionnelle, appelés à être formés par le site pour occuper des postes d'opérateurs, puis, pour certains d'entre eux, des fonctions de techniciens ; ils sont présents pour trois ans et remplacés par d'autres cadets à leur départ ;
- des techniciens expérimentés dans le raffinage, pouvant occuper immédiatement des fonctions de techniciens en salle de contrôle, dont la présence est programmée jusqu'à la fermeture.

Les expérimentés formés sur le site sont en majorité âgés de 45 ans et plus et la plupart des 50-54 ans partiront à la retraite (fixée à 55 ans) avant la fermeture du site. Par ailleurs, les expérimentés âgés de 35 à 49 ans sont incités à la mobilité avant la fermeture en 2013. Depuis 2005, un tiers des effectifs part chaque année, remplacé en partie par des cadets qu'il faut de nouveau former.

Les plus expérimentés expriment un sentiment de surcharge de travail et de non reconnaissance de leurs compétences. Ils sont en désaccord avec la direction sur les temps de formation des cadets et, de leur point de vue, les techniciens ne sont pas opérationnels immédiatement, car leur expérience se situe dans le secteur de la raffinerie et pas dans l'extraction de gaz souffré. Faire travailler dans ces conditions ces nouveaux les conduits à devoir prendre des risques pour eux-mêmes, pour les nouveaux et pour l'installation.

Une logique « métier » inscrite dans l'histoire du site

Cette résistance aux changements vue par la direction s'inscrit dans l'histoire du site, mis en service en 1957. Seul site présent sur le territoire métropolitain français, il devient rapidement emblématique : il fournit les Français en gaz quotidien ; ses installations sont à la pointe de la modernité ; il donne un élan économique à une région très rurale.

La logique professionnelle se construit ainsi sur des spécificités locales. Elle s'appuie en premier lieu sur des collectifs stables. Depuis la création du site, les salariés font une carrière à vie et le métier se transmet d'une génération à l'autre au sein même des familles, contrairement à la filière de raffinage du groupe où la mobilité est recommandée. Elle s'appuie en second lieu sur la maîtrise d'un risque spécifique, le risque H₂S, peu présent sur les autres sites de production du groupe. Les carrières professionnelles se déroulent sur une progression à l'ancienneté en commençant comme simple opérateur, puis en évoluant vers des métiers plus techniques, voire d'encadrement. C'est alors la maîtrise technique qui justifie ces fonctions. L'apprentissage s'inscrit dans la durée par compagnonnage où l'ancien forme son remplaçant. Les anciens tablent ainsi sur une formation de terrain de deux ans pour les débutants.

Des réorganisations actuelles qui la bouleversent

Depuis 1957, les différentes générations ont connu de nombreuses transformations technologiques et organisationnelles. Toutefois, les réductions des effectifs des dernières années, mises en œuvre dans la perspective de la fermeture, ont été mal vécues parce qu'elles remettaient fondamentalement en cause la logique « métier ».

Plus spécifiquement, au début des années 2000, les deux lignes de traitement du gaz (la désulfuration, d'un côté, et la séparation des hydrocarbures du gaz, de l'autre) ont été fusionnées, alors qu'elles constituaient deux lignes « métier » séparées physiquement. L'accident AZF survenue en France en 2004 a facilité cette fusion, en contraignant le site à reculer sa salle de contrôle des installations pour des raisons de sécurité. Une nouvelle salle a été conçue à cette occasion sur la base d'une réunification des deux lignes de traitement. Concrètement, la nouvelle organisation a supprimé un chef opérateur devant gérer seul l'ensemble du dispositif et demande à des techniciens de devenir polyvalents sur les deux lignes de traitement. L'acquisition de ces nouvelles compétences s'est faite en dehors du temps de formation classique, par compagnonnage ; ce qui suscite de la suspicion des anciens eux-mêmes quant à leur réelle maîtrise de ces nouvelles compétences.

L'arrivée plus récente des nouveaux n'a fait que bouleverser un peu plus cette logique « métier ». Le contrat de formation est ramené à six mois pour les cadets, contre une formation antérieure de deux ans ; les techniciens arrivent directement aux pupitres. C'est dans ce contexte que les anciens refusent l'accès à la salle de contrôle des premiers techniciens et restent flous vis-à-vis de la direction sur la finalisation de la formation des cadets.

Produire et former, une gageure quotidienne

Cette première phase d'investigation a permis de restituer le diagnostic suivant. Le service de traitement du gaz est un lieu de production constitué à 59 % d'expérimentés, dont 38 % partiront dans les cinq années à venir, les autres étant susceptibles de partir avant pour mobilité.

Le service de traitement du gaz s'est par ailleurs transformé en centre de formation, du fait de l'accueil régulier de cadets à former et dont les finalités d'apprentissage ne s'inscrivent pas dans les mêmes logiques, sans que cela ait été discuté :

- Au niveau du service, le management doit organiser la formation des cadets, mais aussi des anciens à qui on demande un développement de la polyvalence. Il est dans une logique opérationnelle où il s'agit de former en sécurité.
- La direction du site est dans une logique de gestion quantitative des effectifs : il faut former pour assurer un effectif minimal jusqu'à la fermeture. Elle doit par ailleurs tenir ses engagements vis-à-vis du groupe, retourner au bout de trois ans des cadets formés.
- Pour le groupe, il s'agit d'utiliser les compétences spécifiques et transférables du site pour former des cadets et des techniciens au traitement de gaz souffré.

La poursuite de l'intervention s'est ainsi basée sur l'analyse de l'activité déployée par l'encadrement, des techniciens et des opérateurs – novices et expérimentés – pour produire et former/apprendre en sécurité : comment et à quels coûts ?

2.2. Diagnostic

La formation des nouveaux

L'accueil des nouveaux se fait selon un dispositif en deux étapes :

- Une formation théorique composée d'une formation générale relative à des connaissances techniques de base et d'une formation en hygiène et sécurité (douze jours). S'y ajoute pour les cadets une formation plus spécifique relative aux installations d'exploitation du site (dix-huit jours).
- Pour les cadets uniquement, une période de formation *in situ* de quatre à six mois, validée par les CO.

Plusieurs difficultés apparaissent dans l'accueil *in situ* des nouveaux. Concernant les techniciens, ils sont directement affectés à la salle de contrôle sans passer par les installations. Ils éprouvent ainsi

des difficultés à faire des liens entre la topographie des installations et leurs représentations graphiques sur les consoles. Par ailleurs, les installations sont vieillissantes. Les plus anciens en salle de contrôle savent prévenir, par exemple, les cadets sur le terrain de la difficulté à tourner telle vanne ; ce que les nouveaux techniciens ne savent pas faire. Ces techniciens apprennent au fil de l'activité, mais cet apprentissage se fait dans un environnement risqué.

Concernant les cadets, leur apprentissage peut être qualifié d'opportuniste, du fait :

- du contexte actuel caractérisé par des effectifs en mouvement permanent : arrivées de nouveaux et départs d'anciens ; manque d'opérateurs sur les installations ; personnels absents en formation ;
- du maintien implicite d'un mode d'apprentissage basé sur le compagnonnage. La difficulté réside dans le fait que celui-ci se déroulait sur deux années et laissait le temps aux nouveaux de rencontrer une diversité de situations de travail, alors que la période actuelle ne doit pas excéder six mois.

Compte tenu de ces caractéristiques, les cadets n'ont pas de tuteur attribué, mais une multiplicité d'encadrants possibles, en fonction de la configuration du moment des équipes. Et les événements rencontrés (démarrage/arrêt des installations, incidents...) donnent lieu ou pas à des moments de *briefing/débriefing*, en fonction des contraintes temporelles et de la présence d'expérimentés. La formation *in situ* s'ajoute toujours, pour les expérimentés accueillant les nouveaux, à l'activité quotidienne de formation, mais elle peut s'avérer complémentaire ou concurrente. Dans ce dernier cas, elle s'avère coûteuse pour les anciens en situation de débordement et pour les nouveaux laissés à eux-mêmes. Les nouveaux peuvent ainsi être une ressource et une contrainte ; ce que n'avait pas envisagé le management de haut niveau dans sa logique quantitative des effectifs.

Des glissements de tâches au sein du management local

Compte tenu des risques sous-jacents pour les opérateurs eux-mêmes et pour les installations, ce contexte conduit le management local et les plus expérimentés à mettre en œuvre des régulations basées sur des glissements de tâches.

Les CO sortent de la salle de contrôle pour effectuer des tâches sur les installations. Cette stratégie permet tout à la fois de pallier le manque d'effectif expérimenté et de surveiller les cadets sur le terrain. Mais ce sont les tâches de gestion de l'équipe qui en pâtissent.

Celles-ci sont confiées pour partie aux techniciens expérimentés polyvalents. Elles se cumulent à leur fonction de pupitreur ; ce qui ne leur permet peu de faire une gestion anticipée de l'équipe. Les formations des expérimentés passent au second plan, la formation des nouveaux devenant prioritaire ; la gestion des effectifs se fait au jour le jour et n'est rendue possible que par la connaissance fine de ces techniciens des compétences de chacun. Les analyses du travail montrent comment, en l'absence d'une personne, et en fonction des marges de l'équipe, le management local régule le problème. Une absence peut entraîner plusieurs changements de poste. Ces régulations sont fragiles : elles dépendent du niveau de polyvalence de l'équipe et donc de ses marges de manœuvre pour former ; le départ d'un ancien peut les remettre en question. Ainsi, il existe de grandes disparités entre les équipes, suivant le rythme de départ des anciens pour cause de retraite ou de mobilité ; ce qui n'a pas été anticipé par la RH.

Ces régulations chaudes – nous l'avons vu – restent très dépendantes de la configuration des équipes et de la connaissance de l'encadrement local des marges de manœuvre. Cette connaissance n'est pas formalisée et reste « dans la tête » du management local.

Un travail de formalisation a donc été réalisé dans le but d'aider ce management à suivre et anticiper les mouvements de personnel. Cet outil, simple de conception, nécessite de réunir des données de fichiers RH (âge, statut, départ) avec des données relatives aux compétences des travailleurs, issues des fichiers locaux de suivi de formation. Cette fusion de données, réalisée par équipe, permet de dresser une cartographie des compétences pour anticiper les remplacements.

2.3. Les recommandations

Après restitution au comité de pilotage, plusieurs pistes de transformations ont été actées.

Conception d'un outil de suivi et de simulation des effectifs

À partir des cartographies réalisées, le management local est entré directement en relation avec les informaticiens du site pour concevoir un logiciel permettant de suivre les effectifs et anticiper les besoins en formation en fonction des départs.

La conception de cet outil a impliqué au préalable une rencontre du management local pour définir, pour chaque fonction, les effectifs minimaux requis.

Structuration de la formation in situ

Une cellule de formation a été mise en place. Elle est pilotée par trois personnes expérimentées dont un ancien CO. Les cadets – tant que leur formation n'est pas achevée – peuvent passer du terrain où ils sont affectés dans une équipe à la cellule de formation en fonction des besoins. Cette cellule permet ainsi de réaliser les *briefings* et *debriefings* difficilement faits dans la formule précédente. Elle permet également de revenir sur des événements qui se sont déroulés sur plusieurs vacations et que les cadets n'ont pu voir en totalité. Elle permet également d'identifier et de valoriser la fonction de tuteur.

CONCLUSION

Durant la phase de pré-diagnostic, nous avons tenté de retracer la prise de décision du haut management concernant les modalités de réduction des effectifs. Pour eux, il s'agissait d'une décision logique : la diminution de la production s'accompagne d'une diminution des effectifs. Cette logique quantitative ignorait complètement les réalités du terrain, à savoir l'activité réelle déployée par le personnel pour que « cela tienne ». Comme l'a souligné le directeur de la formation, ancien directeur technique : « le management a sous-estimé les besoins en personnel et en compétences en se focalisant trop sur la fermeture. On a ouvert les vannes, mais sans logique qualitative : quelles compétences portaient ? ». De fait, les outils RH étaient eux aussi dissociés de l'activité de travail.

Dans cette même vision comptable des effectifs, le management de haut niveau ne s'est pas rendu compte que les transformations organisationnelles qu'il proposait – ajoutées à la diminution des effectifs – touchaient profondément à la culture de métier des anciens. Et elles l'ont touchée à un niveau crucial, celle de la transmission des savoirs de métier entre anciens et nouveaux. Cette transmission, inscrite dans la durée, intègre la culture du métier, des savoir-faire de prudence (Cloutier et col., 2008) et se base sur un contrat moral où l'ancien forme son remplaçant appelé à rester de nombreuses années. La perspective de fermeture – même si elle ne conduit à aucun licenciement sec – n'a été qu'un élément perturbateur supplémentaire.

Dans ce contexte, l'organisation du travail fonctionne en mode dégradé. Les régulations se font à chaud et sont portées essentiellement par le management local et les plus expérimentés. Elles visent à assurer le fonctionnement immédiat des équipes, à éviter les risques d'exposition H2S aux nouveaux et l'incident sur les installations. Le départ d'un expérimenté dans une des équipes remet en question ces régulations. Ces conditions dégradées de formation des nouveaux dont l'apprentissage peut être qualifié d'opportunisme ont été observées dans d'autres secteurs professionnels, par exemple dans le BTP (Delgoulet et col., 2012) ou dans le secteur hospitalier (Thébault et col., 2012).

Notre intervention a consisté à renouer les liens entre management local et management de haut niveau à partir de la mise en visibilité de l'activité de travail et de la mise en relation de données qu'ils détenaient séparément. La mise en œuvre des pistes de recommandation s'est faite dans une dynamique largement portée par le management local.

REFERENCES (APPEL PAR ORDRE DE CITATION)

- [1] VOLKOFF S., A.F. MOLINIÉ, 1998, "Elements for a demographic of work", in J.C. Marquié, D. Pamès Cau Bareille, S. Volkoff (Eds.), *Working with Age*, Taylor and Francis, pp. 71-90.
- [2] DANIELLOU F., P. RABARDEL, 2005, "Activity-oriented approaches to ergonomics: some traditions and communities", *Theoretical Issues in Ergonomics science*, 6(5), 353.
- [3] CLOUTIER E., P.S. FOURNIER, E. LEDOUX, I. GAGNON, C. VINCENT-GENOD, 2008, « Percer la culture de métier : une clé essentielle pour les novices afin d'accéder aux savoir-faire de prudence et de métier des travailleurs expérimentés du cinéma », Proceedings of Colloque international les jeunes au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels, Brest, France, Université de Bretagne occidentale.
- [4] DELGOULET C., C. GAUDART, K. CHASSAING, 2012, "Entering the workforce and on-the-job skills acquisition in the construction sector", *Work*, 41, pp. 155-164.
- [5] THÉBAULT J., C. GAUDART, E. CLOUTIER, S. VOLKOFF, 2012, "Transmission of vocational skills between experienced and new hospital workers", *Work*, 41, pp. 195-204.

Chapitre 3

LIRE/VIVRE LES CHANGEMENTS À PÔLE EMPLOI

Sylvette Uzan-Chomat, syndicaliste, sociologue, Université Paris 7

Je parle d'un lieu qui n'est pas purement la recherche, je suis syndicaliste, c'est mon statut (mon statut étant celui d'être salariée, et syndicaliste plus particulièrement). Cette réflexion s'articule à la fois sur quinze ans de réflexion sur le travail dans le service public de l'emploi, et le passage de trois casquettes que je portais simultanément de professionnelle, chercheuse et syndicaliste à aujourd'hui la casquette du syndicaliste. Trois parties dans mon exposé, tout d'abord qu'est-ce que le service public et plus particulièrement le service public de l'emploi ? Quels sont actuellement ces changements et la déclinaison de ces changements ? Et puis, dans le travail syndical, sur quelles expériences des salariés peut-on s'appuyer pour reconstruire du collectif dans un organisme fusionné ?

1. PÔLE EMPLOI EST UNE DES COMPOSANTES DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI

Alors Pôle emploi est l'une des composantes du service public de l'emploi, et le service public a été défini par le publiciste Léon Duguit comme « toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé, contrôlé par les gouvernements, parce que cet accomplissement est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale ». On est sur l'interdépendance sociale qui est, pour ce juriste, la fonction essentielle que doit assurer l'État à travers les services publics. C'est le rôle principal qu'il donne à l'État, c'est la raison pour laquelle il a été surnommé « l'anarchiste de la chaire ». Son œuvre recèle un certain nombre de contradictions, telles que sur l'opposition du syndicalisme dans la Fonction publique par exemple. Mais cette définition me semble quand même intéressante pour comprendre ce qui se passe.

Dans une société salariale, et nous sommes aujourd'hui dans une société salariale avec 91 % de la population active ayant ce statut-là, le service public de l'emploi est un lieu essentiel de la réalisation de cette interdépendance sociale. Pour vous donner des ordres de grandeur, des chiffres de l'Insee qui sont déjà anciens (1997) disaient que, sur deux ans, 25 % des ménages avaient rencontré au moins une fois le chômage, et, quand on prenait le fichier historique de la demande d'emploi de l'ANPE, on voyait que, sur une période de dix ans (1995 à 2005), c'était l'équivalent de la population active prise à un instant t qui avait un jour ou l'autre sollicité au moins une fois son inscription à l'ANPE !

Mais un service public, c'est aussi l'instrument du politique, lequel est selon Claude Lefort à la fois mise en forme, mise en sens, et mise en scène du social. Le service public est donc une institution, une forme de langage, d'inscription dans des pratiques, dans des lieux, de ce que la société se signifie à elle-même. Relever du service public, en qualité d'agent ou d'utilisateur, c'est se trouver dans cette lisière où se négocient les formes mêmes de l'ensemble social.

Qu'est-ce que Pôle emploi ? Pôle emploi est une institution qui est née physiquement le 19 décembre 2008, de la fusion de l'ANPE (établissement public administratif, pyramidal) et de la plus grande partie des structures de l'assurance-chômage, les Assedic et les groupements des Assedic de la région parisienne, qui étaient des structures indépendantes, associatives, gérées par paritarisme, et réunies dans une structure : l'Unedic. Donc l'ANPE, ses missions symétriques depuis 1986 étaient d'assister les personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel afin de faciliter leur reclassement ou leur promotion professionnelle, d'une part, d'assister les employeurs pour l'embauche et le reclassement de leurs salariés, d'autre part. Et les Assedic, dont les

missions étaient, d'une part, de prélever pour le compte de l'Unedic les cotisations sociales de l'assurance-chômage, d'autre part, d'informer, d'indemniser, d'instruire les demandes d'indemnisation, d'indemniser les chômeurs et de verser pour le compte de l'État les allocations de solidarité. Depuis 1996 par ailleurs, l'inscription administrative des demandeurs d'emploi avait été confiée par convention avec l'ANPE à l'Assedic, et depuis la loi Borloo en janvier 2005, le PARE incluait les Assedic dans le service public de l'emploi et leur avait donné la possibilité d'utiliser une part des cotisations d'assurance sociale pour l'aide au reclassement professionnel des demandeurs d'emploi.

2. LES CHANGEMENTS SURVENUS DEPUIS LA FUSION

Alors, il y a eu le changement. Le changement se décline d'abord en changement en termes de politique de l'emploi, en changement en termes institutionnels, en changement en termes de statut des agents, en termes de métiers, et puis, bien sûr, avec une influence sur les collectifs. Nous allons décliner ces différents changements dans un premier temps.

Dans la politique de l'emploi, la fusion et le démarrage de Pôle emploi s'inscrivent dans le cadre général de l'utilisation politique d'un discours de l'imagerie. C'est-à-dire un discours qui va jusque dans les détails, qui parle plus aux usagers, aux agents, que ce soit pour créer des attentes, pour répondre à des aspirations ou des désirs, ou susciter des craintes. Ainsi en est-il par exemple de la description du guichet unique, on le verra, du conseiller personnel pour chaque demandeur d'emploi. Et donc, les technocrates et les techniciens qui viendront derrière devront s'arranger pour combler ou faire croire qu'ils combleront l'écart gigantesque entre le dessein et le réalisable, avec ces petits détails que sont le coût de l'immobilier, la réalité des effectifs, les durées de formation des agents... C'est aussi un discours présidentiel qui fait feu de tout bois, par exemple en s'emparant, lors d'une visite d'agence, sans vérification ni précaution, des propos d'un conseiller qui affirme avoir proposé soixante-sept offres à un plaquiste au chômage qui les a toutes refusées sans être sanctionné. La presse, docile, reprend immédiatement les propos, et toute la France s'indigne de ce chômeur, ce véritable faux chômeur. Et puis, le lendemain, la directrice d'agence fait un rectificatif embarrassé, que ce conseiller est malade et qu'il n'aurait jamais dû être sur les lieux ce jour-là, et qu'il n'y a jamais eu soixante-sept offres de plaquiste proposées par l'agence de Melun. Mais, à ce moment-là, c'est un texte qui est en préparation, c'est la loi « Droits et devoirs des demandeurs d'emploi », et l'argument servait le propos. C'est un discours qui ironise sur les petits désagréments auxquels sont soumis les agents contraints par la fusion de quitter leurs petits bureaux amoureusement décorés par des posters hawaïens et dans lesquels les salariés arrosent leurs orchidées. Là aussi, c'est une affaire bouillante, puisque depuis quinze ans les agents de l'ANPE vivent le nomadisme, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de bureau attitré et changent de lieu chaque fois qu'ils changent d'activité, et que, eux aussi, malmenés dans la fusion, les agents des Assedic s'accrochent à leurs bureaux qui n'ont peut-être pas le confort annoncé. C'est un discours qui dénigre de façon générale l'activité professionnelle, c'est la déclaration par exemple de Laurent Wauquiez qui déclare que « le travail sur l'offre d'emploi ne veut pas se limiter au fait de punaiser des offres sur le mur », ça nie toute l'activité, qui est de la prise de contact avec les entreprises, de définition des postes, négociation de l'offre d'emploi, etc. Et donc cette continuelle saturation de l'imaginaire, proche quand même de l'effet « injure » décrit par Évelyne Larguèche³, bombardé sur des personnes dont les repères sont bousculés, accable, révolte, divise plus qu'elle n'offre un espace de créativité, de stimulation des énergies, de rassemblement autour des objectifs communs.

La fusion est la mesure emblématique d'un programme électoral. Elle est présentée comme une économie de la dépense publique, puisque elle va permettre des réductions de personnel par la disparition des doublons, aussi comme étant une efficacité du contrôle sur les demandeurs d'emploi (le

³ Evelyne Larguèche, 1983, *L'effet injure, de la pragmatique à la psychanalyse*, PUF.

thème, c'est « la main qui indemnise doit être celle qui contrôle », c'est une phrase de François Fillon). Elle doit aussi permettre une amélioration du service aux demandeurs d'emploi par le fait d'avoir un guichet unique. Je cite aussi un discours de Nicolas Sarkozy : « le devoir d'un chômeur, c'est de rechercher un emploi, pas de supporter le fardeau de la complexité administrative. Il faut donc pour le service public de l'emploi, un seul point d'accueil ». Là, on n'a rien à dire, ça paraît aller de bon sens.

Mais elle est la promotion d'une volonté de changement de société qui donne au travail une place centrale. Elle s'annonce, comme le dit un des rapports sur Pôle emploi, le rapport Boulanger⁴ de l'Igas, comme « la construction d'une société de l'emploi par opposition à la société du chômage dans laquelle nous vivons depuis trente ans qui a marqué à la fois les comportements individuels et les politiques (...) ». Et donc, il s'agit bien aussi de modifier les comportements individuels. Et elle se décline depuis le chef de l'État, en passant par les cadres du service public, et les très justement nommés agents pour exercer leur influence jusque sur les demandeurs d'emploi. Nicolas Sarkozy dit aux cadres de Pôle emploi en novembre 2009 : « Vous pouvez être fiers de ce que vous avez fait. Les Français peuvent vous dire merci pour le travail qui est le vôtre et les changements que vous avez acceptés. Quand les agents de Pôle emploi diront à un chômeur : "voilà ce qu'il faut faire, voilà comment il faut vous adapter pour prendre un emploi", ils seront d'autant plus crédibles que ce qu'ils demandent aux autres, ils se le sont imposé à eux-mêmes. »

Pôle emploi résulte aussi d'une rupture institutionnelle forte, puisqu'elle place Pôle emploi sous la tutelle du ministère des Finances, de l'Économie et de l'Emploi, quittant donc le schéma antérieur qui liait Emploi, Travail et Affaires sociales. Pôle emploi rentre effectivement dans une politique de production de main-d'œuvre. Je reprends le rapport Boulanger : « L'idée directrice est donc de raisonner en termes de taux d'emploi, de considérer chaque personne active, ayant ou non un emploi, comme une ressource et jamais comme un fardeau, qu'il faut encourager à travailler et jamais à se retirer du marché du travail, à qui il faut permettre d'exploiter toutes ses capacités ». Donc la fusion s'inscrit en cela dans le cadre plus général de la politique européenne et de la convention de Lisbonne. Et elle rentre également dans les mêmes effets de production d'un nouvel ordre symbolique, qu'à décrits, à propos de la convention de Lisbonne, Amparo Serrano Pascual⁵ : « parler "d'activation des dépenses passives", ça permet de nier le volontarisme par lequel des États avaient antérieurement construit des zones de démercantilisation pour protéger la population de la vulnérabilité à laquelle les exposait la loi du marché ». Donc, la politique dans laquelle s'insère la fusion annonce son intention de produire quantité de main-d'œuvre nécessaire et comportements souhaités. Elle s'appuie sur une conception de l'individu qui est mû par la seule rationalité économique et ses intérêts propres. Et donc, selon cette conception, être au chômage ou le rester procède du choix, et des niveaux d'indemnisation trop élevés constitueraient une « trappe à chômage ». Donc, les politiques d'activation des dépenses passives doivent à la fois inciter à la recherche d'emploi et contrôler son effectivité. Elle s'inscrit dans la perspective aussi de mise en concurrence de l'opérateur public et privé. Le même rapport Boulanger écrit : « Il n'existe pas de preuve générale que le secteur privé soit plus efficace que le secteur public, mais la concurrence du privé permet au service public de créer de nouveaux services, de modifier ses pratiques ». Donc, le recours aux opérateurs privés est maintenu. Et elle s'inscrit dans la RGPP (révision générale des politiques publiques).

Elle intervient, cette fusion, dans son effectivité alors qu'elle apparaît déjà à contre-courant de l'évolution du marché du travail. Parce qu'elle a été, dans son intention, construite au moment où le taux de chômage baissait, notamment avec les effets de départ à la retraite des générations du *baby-boom*, et elle a été inscrite dans la perspective d'une baisse du taux de chômage qui devrait avoisiner les 5 %. Mais, lorsque la convention tripartite entre l'État, Pôle emploi et l'Unedic (qui organise

⁴ Jean-Marc Boulanger, 2008, « Contribution à la préparation de la Convention Tripartite entre l'État, L'Unedic et la nouvelle institution créée par la loi du 13 février 2008 », Igas, avril, p. 5.

⁵ Amparo Serrano Pascual, 2009, « Bataille d'idées dans l'espace européen : la lutte contre le chômage et le combat pour la mener », *Revue de l'IRES*, n° 60/1.

le service sur les trois premières années) a été signée, les effets de la crise sur l'emploi étaient déjà parfaitement prévisibles.

Le statut de l'institution, c'est un statut d'une grande complexité. C'est un « établissement *sui generis* », c'est-à-dire que Pôle emploi est entièrement défini par la loi qui le crée, précisée par les circulaires administratives qui sont des interprétations de la loi éventuellement cassées par jugement. Un certain nombre de points ne sont pas encore clarifiés ou ne le sont que très progressivement, et le délai contribue à l'incertitude des agents mais aussi à celle des usagers et des partenaires de Pôle emploi. Pour vous donner un exemple, les différents désaccords avec Pôle emploi seront traités selon les cas par les juridictions civiles ou administratives. Et donc, ce caractère hybride de Pôle emploi lui confère une opacité sur bien des points que ni les pouvoirs publics, ni la direction de Pôle emploi ne semblent toujours pressés de dissiper.

Sur le statut des agents : par la loi du 13 février 2008 qui crée la fusion, les agents de Pôle emploi sont régis par les dispositions du Code du travail avec un maintien des garanties des agents qui demeurent agents publics. Avant la fusion, les quelque 28 000 agents de l'ANPE étaient régis par un statut d'agent contractuel de l'État, c'est-à-dire non fonctionnaires, ayant un statut dont la dernière version datait de 2003. Et les 14 000 agents transférés de l'assurance-chômage étaient régis par une convention collective nationale. Par la loi du 13 février, il y a dérogation au Code du travail pour lequel lorsqu'il y a fusion d'une structure privée avec un EPA (établissement public administratif), le personnel de la structure privée doit se voir proposer un statut d'agent public. Dans le cadre de Pôle emploi, la loi précise au contraire que les nouveaux recrutements se font dans le cadre de contrats de droit privé, et qu'à l'issue de la signature de la convention collective (elle a été signée en novembre), les agents publics peuvent opter pour le statut privé. Donc, ces entrées sur le seul statut privé condamnent à terme bien sûr le statut public. Ce droit d'option est ouvert depuis janvier 2010. Prévu par la loi à l'origine pour une durée d'un an, il a été étendu à deux ans par la convention collective. Il existe une différence de salaire relativement élevée entre les salariés de statut privé et ceux qui ont le statut public (environ 20 %) qui rendrait attractif théoriquement ce changement, mais en même temps la convention collective a été signée avec une forte pression sur la rapidité (c'est-à-dire qu'elle a été négociée en quelques mois et bien avant que la convention collective antérieure n'arrive à son terme), laissant des pans entiers qui devront être négociés dans des accords séparés. Des pans entiers qui sont extrêmement importants pour la vie professionnelle des agents, comme la classification des emplois qui détermine les carrières, l'égalité professionnelle des femmes et des hommes (il y a 74 % de personnel féminin à Pôle emploi), l'organisation du temps de travail, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la formation, etc. Donc, les incertitudes qui en découlent ont certainement modéré l'attractivité que pouvait avoir cette augmentation de salaire. Quatre mois après l'ouverture du droit d'option, 32 % seulement des agents publics ont opté. Ce qu'on peut remarquer, c'est que le taux d'option est directement corrélé à la situation dans la grille des classifications, c'est-à-dire qu'il n'y a que 26 % des conseillers mais 76 % des cadres supérieurs qui ont opté. L'incertitude sur le déroulement de carrière doit aussi constituer un frein puissant, puisque 25 % des 30-40 ans ont opté seulement contre 45 % des 50-60 ans, et que parmi les salariés qui ont opté les quatre premiers mois, on compte 69 % de femmes, donc un peu moins quand même que leur proportion dans les effectifs. Mais nous faisons l'hypothèse que d'autres éléments que les éléments salariaux ou des soucis de sa propre carrière interviennent dans les choix de statut. On verra ça dans la suite de notre analyse.

Par ailleurs, la loi du 13 février 2008 qui organisait la fusion stipulait également la mise à l'étude de l'éventuel transfert d'une partie des personnels de l'Afpa (Association pour la formation professionnelle des adultes), ceux qui étaient sur les services d'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi. Ce transfert a été tranché, a été décidé, au motif invoqué selon lequel les services d'orientation étant prescripteurs de formation ne peuvent appartenir à un organisme de formation sous peine de fausser la concurrence. Et la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle a programmé ce transfert pour le 1^{er} avril 2010, date à laquelle nous ont rejoint 900 personnes (600 psychologues et 200 adjoints techniques d'orientation). Ce personnel de

L'Afpa, lui, est un personnel de droit privé (l'Afpa était une association, comme les Assedic) avec un accord interne qui tient lieu de convention collective. Et, là aussi, le texte de loi qui les transfère dans Pôle emploi est dérogatoire du Code du travail : ils ne pourront pas bénéficier du principe de faveur prévu par le Code du travail dans ce type de transfert, qui aurait consisté à prendre tout de suite la convention collective de Pôle emploi tout en conservant pendant la durée de négociation des accords de transition les avantages de leur accord d'origine.

Donc, un personnel, vous le voyez, en trois composantes statutaires, un personnel en incertitude sur son devenir.

Sur les métiers : face à l'organisation qui, selon le mot d'Eugène Enriquez, « met de l'ordre partout et de l'histoire nulle part », on va un peu réintroduire dans la déclinaison des différents métiers quelques petits points d'histoire.

Aujourd'hui, seize mois après le démarrage de Pôle emploi, alors que la loi qui crée Pôle emploi, qui définit ses missions devrait définir une cartographie de ses métiers, cette cartographie est toujours extrêmement lacunaire. Dans les informations données au compte-gouttes par la direction, on peut sentir une hésitation sur des schémas que les uns considèrent uniquement liés à l'installation géographique de Pôle emploi et à la nécessité de mettre en place les sites mixtes, ces guichets uniques, ou bien comme une véritable préfiguration des métiers qui existeront dans les quinze-vingt années à venir. Dans ces métiers, il y a déjà des suppressions de métiers. Par exemple, le prélèvement des cotisations d'assurance-chômage sera transféré à l'Urssaf à partir de 2012. Pôle emploi ne conserve que le prélèvement très spécifique des cotisations des métiers du cinéma et du spectacle, c'est un des points les plus douloureux sur les métiers dans la discussion de la loi, parce que ce sont 1 300 salariés environ qui se retrouvent sans métier, avec une moyenne d'âge élevée, une activité qui était extrêmement rationalisée, des activités très segmentées. Donc, des reconversions qui risquent d'être compliquées.

La filière management. Ça a été la première touchée par la fusion, avec en cascade les effets de « réduction des doublons » depuis les directeurs régionaux jusqu'à la mise en place des directions de sites mixtes. La tentative de mixer les équipes de direction s'est heurtée à la disproportion des effectifs de cadres des deux institutions : ils représentaient 7 % des effectifs de l'ANPE et 25 % de ceux de l'assurance-chômage. Les nominations ont bien sûr été vécues comme des mises en concurrence entre les personnels des deux institutions d'une part, ou comme définies par des critères arbitraires dans lesquels le professionnalisme ne tenait qu'une part. Les nominations et les rejets ont souvent été assez brutalement annoncés. Aujourd'hui, après quinze mois de fonctionnement, la direction de Pôle emploi admet que la légitimité d'un encadrant est plus facile lorsqu'il connaît les métiers de ses équipes.

Ensuite, les métiers du conseil à l'emploi et de l'indemnisation : on a plus tendance dans le personnel concerné à parler de conseil à l'emploi, la direction parle de placement et d'indemnisation. Le 25 juin 2007, alors que la fusion était déjà certaine, Christian Charpy, qui était le directeur général de l'ANPE à cette époque-là, répondait aux cadres de cette institution qui lui avaient posé la question : « la fusion doit permettre de maintenir et de conserver l'existence de deux métiers : un métier qui est un métier d'inscription et de liquidation des droits à l'assurance-chômage, et un métier d'accompagnement vers l'emploi. Là-dessus, les choses sont très claires, il y a deux métiers au minimum au sein du nouvel établissement ». Mais quelques mois plus tard, dans son discours de Mâcon le 8 octobre 2007, le président Sarkozy annonce : « chaque chômeur disposera à l'avenir d'un interlocuteur unique, qui assurera son accueil, son inscription, son indemnisation et son accompagnement dans la recherche d'emploi ». Le rapport de l'Igas, dirigé par Marie-Ange Du Mesnil du Buisson, remis en février 2008, conserve une certaine ambiguïté en parlant d'une « offre de service intégrée et polyvalente ». Et depuis, sans jamais être véritablement annoncée comme l'objectif à terme, la polyvalence des agents semble quand même être devenue le projet de la direction de Pôle emploi, ce qu'elle dément catégoriquement depuis la réalisation de diverses expertises commanditées par les CHSCT, qui montrent la gravité des risques psychosociaux, si cette voie était poursui-

vie. Mais, dès janvier 2009, les conseillers à l'emploi issus de l'ANPE ont suivi des formations obligatoires d'une durée de trois jours sur l'indemnisation, afin de devenir « conseiller référent ». Les agents du secteur « indemnisation » intéressés par une évolution sur le placement, pouvaient s'ils le désiraient (c'était optionnel), suivre une formation de cinq jours sur le conseil à l'emploi pour accéder eux aussi à la fonction de conseiller référent. Il faut savoir quand même que la formation initiale que recevaient, d'une part à l'ANPE et d'autre part aux Assedic, les personnes qui s'occupaient respectivement de conseil et d'indemnisation était d'une dizaine de semaines en centre de formation, avec des allers et retours durant six mois entre centre de formation et pratique professionnelle. Et on estimait, dans chacun des métiers, qu'un professionnel n'est vraiment confirmé qu'au bout de deux ans de pratique. Le conseiller référent est censé pouvoir à tout moment informer le demandeur d'emploi sur son indemnisation, et notamment des mesures incitatives à la reprise d'activité pour des bénéficiaires du RSA. La plupart des conseillers issus de l'ANPE qui ont suivi cette formation estiment avoir surtout reçu un contenu de formation orienté sur la fraude aux indemnités de chômage, et en général ils ne s'estiment pas en mesure d'informer les demandeurs d'emploi. Mais on le leur demande, bien sûr, les usagers, aiguillonnés par le discours politique leur parlant d'un conseiller polyvalent, en particulier, leur demandent cette information.

La convention tripartite par ailleurs donnait comme objectif l'expérimentation de l'entretien unique d'inscription (c'est-à-dire un seul entretien réalisé par un seul agent) dès le premier trimestre 2009, et sa généralisation à partir d'octobre 2009. Actuellement, l'entretien unique est toujours en phase expérimentale, dans une région, la région Centre. La direction annonce sa volonté de vouloir les déployer à la rentrée 2010. Donc, dans cet entretien unique, le conseiller vérifie l'identité du demandeur d'emploi, fait l'inscription administrative, vérifie la complétude du dossier d'indemnisation, demande les pièces manquantes, donne au demandeur d'emploi les premiers éléments sur ses droits à l'indemnisation, et établit avec lui le projet personnalisé d'accès à l'emploi. Ça a l'air facile quand on dit ça comme ça, mais en fait pour établir avec certitude qu'un demandeur d'emploi est ou n'est pas indemnisable, il faut connaître parfaitement l'ensemble des règles d'indemnisation du régime général et l'ensemble de ses annexes. Pour lui demander les pièces manquantes, c'est la même chose.

Par ailleurs, toujours dans les métiers, la mise en place des plateformes téléphoniques dès la création de Pôle emploi, s'est accompagnée de recrutements de salariés en CDD. Et, dans le projet actuel de la direction, il y a la création d'un métier qui s'intitule provisoirement « conseiller clientèle » et qui comprend un premier niveau d'accueil, que ce soit physique ou téléphonique, des demandeurs d'emploi. Dans une première mouture du projet, il incluait également la relation entreprise. Et là, l'agent devrait pouvoir répondre à des questions de base sur l'indemnisation, le placement, pouvoir faire une préinscription par internet. De façon générale, la direction annonce son souhait de « dématérialiser la relation clients », ce qu'elle présente comme un souci de moderniser l'institution par l'utilisation accrue de nouvelles technologies de l'information, mais qui est vécu par les agents et par les usagers comme une tentative d'éloigner physiquement les usagers (c'était la mise en place du fameux 39-49). Le projet de la direction a un second niveau actuellement appelé « chargé de relation clientèle », qui comprend deux branches, une sur l'intermédiation à l'emploi (conseil à l'emploi de l'ex-ANPE), et la gestion des droits à l'indemnisation, avec des passerelles possibles entre les deux et la possibilité d'acquérir une double compétence.

L'orientation professionnelle est une des missions donnée à Pôle emploi par la loi du 13 février 2008, mais curieusement, alors que les agents des services d'orientation de l'Afpa ont déjà été transférés à Pôle emploi, l'orientation professionnelle n'est toujours pas intégrée dans l'architecture actuelle du projet. Je disais que je rappellerais certains éléments de l'histoire institutionnelle, et en particulier c'est que l'orientation ou le conseil professionnel (nom par lequel une recommandation de l'OIT de 1949 désignait l'orientation professionnelle des adultes) était une des missions de l'ANPE. Le rapport Ortolí, le rapport fondateur de l'ANPE, donnait une place centrale à cette fonction et au métier de conseiller professionnel. Même si ses effectifs n'ont jamais été aussi nombreux que ce rapport le prévoyait, et même si la fonction a été supprimée en 1994, elle a marqué fortement la culture professionnelle de l'ANPE. Et aujourd'hui lorsque les psychologues des services

d'orientation de l'Afpa arrivent, porteurs également d'une culture forte, leur déontologie se rapproche de celle de ces anciens conseillers professionnels (volontariat de la personne, confidentialité des informations recueillies, importance du temps et des conditions de l'entretien, etc.), avec toutefois une pratique professionnelle qui diffère sur certains points (par exemple l'usage des tests dont la passation est effectuée par les assistants techniques d'orientation). Donc là, on peut s'interroger sur ce métier : Pôle emploi leur donnera-t-il les moyens de respecter cette déontologie ? Comment cette nouvelle histoire s'inscrira-t-elle par rapport aux traces de l'histoire passée ?

Je vais passer rapidement sur les autres métiers qui sont intéressants quand même, ceux par exemple de la production des statistiques (vous savez que les statistiques de l'emploi, c'est une chose importante), la filière métiers d'appui et de supports et la filière informatique. Je les cite juste pour mémoire, mais je n'ai pas le temps d'en parler... Je vais passer directement à ce que fait un syndicat. Comment peut-il lire, dire les changements, les travailler avec les salariés, et sur quelle expérience des salariés peut-il s'appuyer pour recréer du collectif ?

4. LIRE/DIRE CE QUI SE VIT DANS CES CHANGEMENTS, LES TRAVAILLER AVEC LES SALARIÉS, LES COMMUNIQUER À L'EXTÉRIEUR

Le rôle d'un syndicat, c'est bien sûr de défendre des salariés sous diverses formes : la forme de la négociation classique, et puis parfois aussi des aspects qu'on pourrait qualifier de plus symboliques mais qui définissent un cadre. On a donc des discussions sémantiques, on pourrait dire, avec la direction sur un certain nombre de termes : client, usager, demandeur d'emploi, chômeur, salarié privé d'emploi, allocataire, travailleur privé d'emploi convenable. Autant de choses qui définissent finalement des façons de concevoir l'activité différentes. Et les agents eux-mêmes sont-ils collaborateurs, agents ou salariés ? Et le conseil, est-ce que c'est donner un conseil ou ouvrir un espace de conseil ?

Ce qu'on peut dire c'est que, depuis des années, sous les inflexions des diverses politiques de l'emploi, les agents vivent des transformations incessantes, et jamais désignées comme tributaires de ces politiques, mais toujours, comme c'était dit hier, désignées comme une poursuite d'un progrès. Donc, on désigne comme linéaire quelque chose qui est souvent vécu comme renoncement, abandon, arrêt d'activité avant leur terme. Donc, depuis des années, notre syndicat a pris l'habitude d'ouvrir aux salariés, adhérents ou non, des espaces de réflexion et d'échange sur leur travail qui ne leur sont pas ou plus accordés dans le cadre de l'activité professionnelle. On avait, par exemple, organisé un colloque sur « les 40 ans » de l'ANPE en 2007, afin d'offrir la possibilité aux participants de confronter mémoires et histoire. Nous avons aussi récemment mis en place une recherche-action sur les changements des identités professionnelles dans la fusion et sur la façon dont ils impactent le service aux demandeurs d'emploi.

Par ailleurs nous restons attentifs à ce que signifie « émergence des activités non prescrites », c'est-à-dire ce que font les salariés et qu'on ne leur a pas demandé de faire. Par exemple, une activité de prise en compte du deuil de l'ANPE qui s'est déroulée finalement sur trois jours, je vous en parlerai peut-être ensuite si vous me posez des questions là-dessus. Mais je vais aller à la suite.

Ensuite, comment peut-on trouver des points qui réunissent les agents de ces différentes institutions ? C'est difficile de comprendre l'attachement des agents à une institution qui n'a pourtant pas été particulièrement douce avec eux, et on ne peut le comprendre qu'en la ramenant à une expérience qui est commune mais non collective. Beaucoup d'agents recrutés à l'ANPE sont passés par l'expérience du chômage, et donc d'usagers de l'ANPE. Ils se disent passés « de l'autre côté de la barrière ». On retrouve cette référence dans de nombreux discours. Elle est présentée comme une des clés de compréhension de ce que vit le demandeur d'emploi en face d'eux. Ils disent : « on est passés par là ». Mais, en même temps, c'est une expérience qui contrairement par exemple aux enseignants qui sont passés par le statut d'élève avant d'être enseignants, les enseignants ont en géné-

ral une expérience valorisée du statut d'élève. Ce n'est pas la même chose pour l'expérience de chômage qui est une identité sociale négative, et la façon dont les agents parlent de cette expérience est directement liée à la façon dont les chômeurs sont perçus dans l'institution, et dans son discours officiel au moment où ils en parlent quand on prend des interviews d'agents dans les différentes expériences, dans les différentes périodes. Par exemple, en 1995-1996, à une période de durcissement de ton à l'égard des chômeurs, j'avais noté des précautions oratoires pour décrire cette expérience et pour s'en distancier, en insistant sur sa brièveté ou bien en la qualifiant différemment, « ce n'était pas vraiment du chômage », « j'étais en convention de conversion », etc. Donc, il y a un caractère de « part maudite » de cette expérience. Du côté de l'Assedic, on retrouve ces mêmes expériences, et en particulier des expériences de précarité avant d'entrer. Mais, dans les récits que j'ai pu recueillir du côté de l'ANPE, il y a l'émergence d'une figure bienveillante qui est celle du conseiller ou de la conseillère qui a suggéré de passer le concours d'entrée. C'est la personne qui a proposé d'accéder au même statut, de devenir un semblable. Par la suite, dans la rationalisation que font les agents de ne pas avoir trouvé à l'ANPE ce qu'ils cherchaient en étant au chômage, l'ANPE était vécue comme une institution décevante, donc pour rationaliser cette institution décevante qu'ils avaient, eux, face au chômage et leur implication professionnelle, ils pouvaient dire qu'ils avaient contribué à l'amélioration de l'ANPE, entrant ainsi dans le discours du progrès continu de l'institution. « L'ANPE, c'était la maison, on était rentrés dedans quand on était petits, on l'avait fait grandir et on avait grandi avec », dit une conseillère dans une formation syndicale. On retrouve des traces de ça dans ce que disent aujourd'hui les agents publics devant l'exercice du droit d'option : le fait d'avoir connu des années de chômage et de précarité, leur donne un attachement au statut public. Et pour certains, y renoncer pour des raisons financières et familiales est vécu comme un déchirement, un renoncement, parfois même comme une trahison. Mais le statut, c'est aussi une façon de signifier son appartenance à un groupe. Des recompositions pourraient ainsi s'effectuer ; une conseillère racontait avoir été interpellée par des collègues ex-Assedic lui demandant : « alors, tu vas nous rejoindre maintenant ? » et de s'être sentie accueillie par ce « nous ». Donc curieusement, plutôt que sur le statut : c'est peut-être sur cette part maudite de l'expérience antérieure du chômage et de la précarité, mais également sur les expériences antérieures dans chacune des institutions de bouleversements et de changements non désirés, que nous pourrions, dans ce lieu de lisière qu'est le service public de l'emploi, reconstruire une culture collective et combative.

DOCUMENTS

BOULANGER JEAN-MARC (Igas), 2008, « Contribution à la préparation de la convention tripartite entre l'Etat, l'Unedic et la nouvelle institution créée par la loi du 13 février 2008 », avril.

DU MESNIL DU BUISSON MARIE-ANGE, OLIVIER TOCHE (Igas), 2008, « Rapport du groupe de travail DGEFP/Unedic/ANPE/CGEFI relatif à la préparation de la fusion de l'ANPE et du réseau de l'Assurance chômage », février.

SEIBEL CLAUDE, 2009, « L'évaluation des expérimentations d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi conduites par l'Unedic et l'ANPE en 2007 », octobre, Dares.

Débat avec la salle

Antoine Clairicia (médecin du travail) : Est-ce que toutes ces réorganisations ont eu des conséquences sur la santé des salariés. Et, autrement, qu'est-ce que vous avez mis en place justement comme type d'accompagnement pour tous ces changements ?

Mickaël Billy (master RH Cnam, employé Pôle emploi) : Je voulais savoir si vous avez relevé dans les propos des agents quelque chose qui s'apparenterait à des réactions à des cultures de management différentes issues des deux institutions ? Savoir, avec l'arrivée d'un manager de l'institution ex-Assedic ou ex-ANPE, comment sont ressenties les façons de manager les équipes au quotidien ; savoir si, là, il y a cette façon de vivre le changement, comment elle est vécue par des conseillers des deux ex-institutions.

Serge Volkoff (CEE-Créapt) : Moi, je voudrais savoir s'il y a une expérience du changement chez les usagers, chez les chômeurs, notamment chez les agents qui ont un passé de chômeur ; et puis qu'est-ce qu'il en est des expériences éventuellement différentes d'un syndicaliste de l'ex-ANPE, d'une part, et de l'ex-Assedic, d'autre part.

Sylvette Uzan-Chomat : Des conséquences sur la santé, oui. On a certaines choses qui ont été visibles, suicides ou tentatives de suicide, mais leurs dénombrements sont difficiles. On n'arrive pas à avoir tous les chiffres. Il faut dire qu'avec le changement institutionnel, même si les nouvelles instances représentatives du personnel se mettent en place, il y a eu quand même le démantèlement de toute une architecture qui était celle du CNHSCT avec ses ramifications. Et donc, on a aujourd'hui avec la création de CHS dans chaque établissement, dans chaque région, mais une simple commission du CCE en haut, une difficulté à faire remonter les informations. Il y a eu quand même un rapport, non pas sur la santé des agents mais sur les risques psychosociaux, le rapport de l'ISAST qui a quand même mis en avant des éléments extrêmement préoccupants pour la santé des agents, en particulier une forte prévalence des emplois en tension : 72 % des agents de l'ANPE sont dans des emplois en tension, pour 27 % des salariés en France. L'emploi « tendu » se définit par l'écart entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle, et là, on est sur des écarts qui n'étaient pas envisagés par le rapport *SUMER 2003*.

Les accompagnements mis en place par le syndicat, ce sont les accompagnements classiques de défense individuelle et collective des salariés. Plus, je vous disais, cette recherche-action qu'on a essayé de mettre en place pour comprendre, avec des groupes de professionnels des deux institutions et de demandeurs d'emploi, la façon dont ces changements se faisaient et se vivaient.

Une culture du management différente, oui, c'est généralement ce qui est dit. Je ne sais pas si c'est si évident que ça, ou si simplement c'est le fait que le manager ne connaisse pas le métier qui crée une attitude de contrôle, qui ne se focaliserait que sur des indicateurs, et donc ne facilite pas la discussion. De façon générale, les ex-agents de l'Assedic étaient dans une culture du règlementaire, donc de l'application de la règle. Les agents de l'ANPE étaient dans une culture de la négociation, puisque c'est le fondement même du travail. Et donc, il y a des attitudes aussi qui sont différentes par rapport à la règle et par rapport à l'autorité. Ça, c'est aussi dans le travail de rapprochement culturel qu'il va falloir certainement faire.

Sur les expériences de changement chez les usagers. Pour le moment, les usagers manifestent avec force le fait qu'il y ait des changements : il y a une grève des chômeurs qui depuis quelques semaines s'est déclenchée. Grève des chômeurs, marches, etc. Dans cette recherche-action, on a eu des difficultés à avoir un groupe stable de chômeurs, parce que c'est difficile de constituer un groupe sur la base d'une identité négative effectivement. Mais les chômeurs qui nous ont accompagnés dans cette expérience vivaient le 39-49 par exemple (l'obligation d'appeler, de ne pas pouvoir être reçus directement, etc.) véritablement comme une mise à distance de l'institution, le fait de recevoir les convocations avec le ton abrupt qu'elles pouvaient avoir. En plus, je ne vous ai pas par-

lé de toute la désorganisation qu'il y a sur la mise en place des systèmes informatiques, ça génère des incohérences, etc., le désordre est quand même vécu aussi de façon très « persécutive ». C'est vrai que ça s'accompagne – je l'ai dit tout à l'heure – d'une politique de l'emploi qui a été mise en place avec un durcissement du ton à l'égard des demandeurs d'emploi et au moment où leur nombre devient extrêmement important. Donc, oui, il y a un ressenti de changement de la part des usagers, c'est certain.

Les expériences de changements des syndicalistes ex-ANPE et ex-Assedic. C'est vrai qu'on a là aussi un changement de la géographie syndicale. Les Assedic, institution paritaire, avaient un lien consubstantiel aux syndicats, c'est-à-dire que, dans les entrées des salariés à l'Assedic, il y avait par exemple parfois le lien aux syndicats : on y rentrait parce qu'on était déjà de tel syndicat, ça faisait partie des démarches de réseau par lesquelles les salariés rentraient. À l'ANPE, il y avait rupture entre les syndicats et la direction, c'était deux entités avec des rapports conflictuels. Il y a ensuite une expérience qui est celle de toute la modification de ces institutions paritaires représentatives, qui passent du public pour les ex-ANPE au privé, et qui passe, pour les ex-Assedic, de la cohabitation de ces associations différentes qu'était chacune des Assedic à une seule entité, et le fait d'être vraiment gouverné par des politiques nationales. Et donc, il y a toute une culture qui est en train de se refaire pour les uns et pour les autres, d'habitation, de compréhension des mécanismes, de changement. Par exemple, lorsque la convention tripartite a été présentée au CCE transitoire, les syndicats de l'ANPE hurlaient au loup en voyant les conséquences directes sur leur travail, alors que pour les syndicats ex-assurance-chômage le discours politique n'avait pour eux qu'une influence relative sur leur activité professionnelle. Ils n'avaient pas le sentiment de cette implication directe du discours politique. Donc, on a effectivement ce travail à faire pour comprendre ce que disent les uns et les autres en fonction de l'expérience d'où ils viennent.

Serge Volkoff (CEE-Créapt) : On va encore revenir sur toute cette discussion-là, je fais juste un petit détour par une mise au point technique, je m'en excuse, à moins que d'autres statisticiens présents veuillent la faire, sur quelque chose sur lequel tu es passée très très vite et qui parfois sème des malentendus. À propos des 27 % de personnes en tension au plan national, tu as dit 72 % à l'ANPE et 27 % au plan national. Aucun doute sur le fait que ce résultat témoigne d'une sur-prévalence de *job strain* (le terme de Karasek) à l'ANPE par rapport au plan national. Par contre, les 27 % ne sont en réalité que mathématiques. C'est-à-dire, pour ceux d'entre vous qui n'êtes pas familiers, quand vous voyez traîner cette chose-là un peu partout, « il y a 27 % de salariés en tension », il y en a 27 % par la construction même de l'indicateur. C'est-à-dire que c'est un indicateur à deux dimensions. Dans le questionnaire de Karasek, on interroge ce qu'on appelle la *job demand* (la demande psychologique), et on interroge ce qu'on appelle la *job-latitude* (c'est-à-dire la latitude décisionnelle), avec un score dans les deux cas, et on coupe au milieu. Et on considère que est en tension – ce n'est pas un mauvais critère mais il faut savoir que c'est une construction – toute personne qui se trouve à la fois dans la mauvaise moitié du côté de la demande psychologique (grosse charge, grosse demande) donc au-dessus de la médiane des salariés, et en même temps dans la mauvaise moitié du point de vue de l'espace d'autonomie. Donc, en gros, en moyenne, ça devrait faire pratiquement 25 %. En fait, ça fait 27 % parce qu'il y a un tout petit peu plus de gens qui ont à la fois les deux, c'est une espèce de corrélation de fait entre les deux dimensions. Mais c'est une construction, on pourrait mettre le seuil ailleurs. Donc, quand on dit qu'il y a 27 % de gens en tension, c'est juste un point que l'on repère. Après, quand on compare à un endroit particulier comme l'ANPE et qu'on y constate, en prenant les mêmes valeurs médianes nationales, 72 %, il n'y a aucun doute ça prouve bien les conclusions que tu as données, c'est-à-dire un surcroît énorme de tension. Juste, ne retenez pas l'idée qu'il y aurait comme ça une définition objective, froide, des gens en tension au travail et qui seraient 27 % des gens. Excuse-moi pour cette mise au point technique, mais c'est parce que souvent ça rôde, ce genre de chiffres...

Valérie Meylan (Créapt, CEE) : Vous montrez bien comment à partir d'un changement qui est imposé par le politique, il s'agit d'essayer de reprendre la main et de mettre en avant des éléments d'expérience pour remettre en discussion le métier. Vous avez évoqué un travail avec des deman-

deurs d'emploi, avec des conseillers appartenant aux institutions ex-ANPE et ex-Assedic. Est-ce que vous pouvez nous dire si vous avez le sentiment d'avoir les moyens de mettre en discussion ces question-là, et avec quels acteurs ? Il me semble qu'il y a pas mal de personnes qui travaillent avec vous, que vous avez réussi à mobiliser pour essayer de réfléchir à ces questions.

Sylvette Uzan-Chomat : Les moyens de cette recherche-action, on a cherché des financements extérieurs parce qu'il y a eu un certain nombre d'études sur l'ANPE, et il y en a d'autres sur Pôle emploi, mais on ne voulait pas dépendre de la direction pour faire ce travail. C'est plus une recherche-action, j'insiste, qu'une étude d'ailleurs. On a pu avoir des financements par des conseils régionaux, de l'Île-de-France et des Pays-de-Loire, les deux lieux où s'est déroulée cette recherche-action. Ce sont des psychosociologues qui ont amené pour nous ces trois groupes. Est-ce que c'est une démarche possible ? C'est une démarche intéressante, mais c'est une démarche de fourmis, c'est-à-dire que les groupes sont des petits groupes, un groupe de quinze personnes en Île-de-France, plusieurs petits groupes en Pays-de-Loire, de tout petits groupes réellement. C'est difficile de dire que c'est une démarche généralisable pour le moment, telle quelle avec ses moyens. Et avec des limites, mais qui nous ont permis de mieux comprendre ce qui se passait, c'était qu'on avait de la facilité à trouver des agents ex-ANPE pour rentrer dans cette démarche-là, beaucoup plus de difficultés pour trouver des agents ex-Assedic, ce qui s'expliquait d'une part par le fait qu'en tant que syndicat nous n'étions pas implantés du côté de l'ex-Assedic, mais surtout du fait que ce n'était pas une démarche courante que d'utiliser les congés de formation économique, sociale et syndicale à d'autres choses que la vie syndicale dans son acceptation la plus restreinte du côté des ex-Assedic, en gros uniquement les formations strictement nécessaires aux élus d'instances représentatives du personnel. Et que donc les personnes qui n'étaient pas adhérentes à un syndicat et donc ayant le sentiment d'être protégées par ce syndicat, n'osaient pas se risquer dans cette démarche. Là aussi, il y a des différences. Je ne sais pas si ce sont des différences dans le management, mais en tout cas bien dans les conceptions du management, qui se font. Et une autre difficulté qui était effectivement la difficulté à avoir un groupe constant de demandeurs d'emploi. Donc, on a eu dans ces groupes des agents ex-Assedic qui sont venus de façon plus ponctuelle parce qu'ils sont venus souvent sur leur temps personnel, sur leurs congés, plutôt que de rentrer dans le cadre d'un congé de formation syndicale, et des demandeurs d'emploi qui sont également venus de façon ponctuelle. Ce que ça nous a permis de comprendre, c'était tout l'intérêt de ces regards l'un sur l'autre, qui est de toute façon extrêmement intéressant. En puis, de comprendre aussi les effets qu'il y avait eu du côté des Assedic des différentes transformations du métier, parce qu'il y a eu des bouleversements extrêmement importants, le dernier ayant eu lieu il y a une dizaine d'années, et c'était donc l'idée que je soulevais, la conclusion de mon exposé, qu'on pouvait peut-être aussi s'appuyer sur cette expérience des bouleversements institutionnels pour reconstruire ensemble une identité professionnelle. Appelons ça comme ça.

Isabelle Fortier (médecin du travail) : Est-ce que les CHSCT ont été associés, consultés lors de la mise en place de la nouvelle organisation du travail, et des nouvelles organisations du travail ? Et une deuxième question : est-ce qu'il y avait des remontées de la part des médecins du travail, dans leur rapport annuel, par rapport aux diverses pathologies qui ont pu être enregistrées et déclarées, et est-ce que le document unique d'évaluation des risques est aussi mis en place ou en cours de réalisation avec la connotation de cette souffrance au travail et des risques psychosociaux ?

Sylvette Uzan-Chomat : Les CHSCT, dire qu'ils ont été associés, non, c'est vraiment beaucoup dire. Les changements ont été faits extrêmement vite, avec des institutions représentatives du personnel qui étaient des institutions représentatives transitoires, c'est-à-dire qui essayaient d'avoir des représentants des deux institutions mais qui ne se connaissaient pas et qui n'avaient pas fonctionné ensemble, et qui travaillaient avec des règles différentes. Dire qu'ils aient été associés, non, d'où le nombre d'ailleurs de demandes d'expertise qui ont été faites par différents CHSCT, mais il a fallu là aussi parfois batailler fortement pour obtenir d'avoir ces demandes d'expertise.

Des remontées des médecins du travail, là aussi on était sur deux systèmes différents : médecins du travail (Code du travail), et médecin de prévention, du côté public. Et parfois avec des zones, je

pense par exemple aux Pays-de-Loire, où il y avait carence, pas de médecin du travail... Là aussi, c'est quelque chose d'extrêmement chaotique, avec en plus pendant la période transitoire l'existence du CNHSCT qui a continué, mais sans les médecins qui étaient antérieurement en relation avec lui. Quant au document unique, il y a effectivement un document unique en cours de réalisation, mais il est loin de couvrir l'ensemble des risques professionnels. Donc là, il y a vraiment beaucoup à faire et c'est vraiment l'un des éléments les plus criants pour le moment. Avec, en plus, le fait que la montée du chômage crée une demande forte des usagers qu'on n'est pas en mesure de suivre, les conseillers sont mis en face d'actes désespérés ou violents suivant les usagers, c'est ça aussi qui se vit.

François Becker (médecin du travail) : Je rebondis un peu sur ce que vous venez de dire. Je comprends tout à fait qu'il y ait des conflits d'éthique par rapport au changement de ce qui est demandé à ces personnes. Mais l'impression que j'ai, c'est que finalement le changement le plus fondamental dans tout ça c'est qu'un chômage qu'on imaginait conjoncturel est devenu une donnée lourde et permanente, et que face à ça il y a une sorte d'illusion de penser que parce qu'on est un prospecteur placier brillant on va réussir à trouver des emplois ou du travail aux gens. Manifestement, il y a une réalité arithmétique qui fait qu'il y a beaucoup plus de gens qui veulent s'asseoir que de chaises, et cette impuissance, j'imagine qu'elle pèse fortement sur les gens, peut-être plus que tous les aspects de fusion... J'aimerais votre avis là-dessus.

Sylvette Uzan-Chomat : Les deux sont pesants à mon avis. Sur le conflit de valeurs, c'est de mémoire environ 80 % des agents de Pôle emploi qui déclarent devoir effectuer des actes avec lesquels ils ne sont pas en accord (ils sont 51,9 % à être plutôt d'accord avec cette affirmation, et 28 %, je crois, qui sont tout à fait d'accord avec cette affirmation). Conflit d'éthique, conflit de valeurs, ça c'est sûr. Mais que le chômage soit une donnée permanente, il y a des fluctuations d'abord quand même dans ce chômage, on n'est pas toujours au niveau que l'on connaît actuellement. Et ensuite, c'est le discours du politique là aussi qui va définir ce que l'on attend des gens et ce qui est possible de faire et pas possible de faire. C'est différent de dire à l'institution : « vous êtes là pour essayer de pallier les inégalités rencontrées sur le marché du travail » ou de dire : « vous êtes là pour faire en sorte que tout le monde travaille ». Ce sont deux choses différentes. Quand on demande comme mission à l'institution de faire en sorte que des gens qui n'ont pas leur réseau propre ou qui ne savent pas présenter leurs compétences, etc. soient aidés pour le faire, on lui donne une mission. Ou le fait de lutter contre les discriminations, qui est aussi une de ses missions inscrites dans la loi. On lui donne une mission particulière, on circonscrit le champ, on ne dit pas de résoudre le chômage, qu'elle ne peut effectivement pas résoudre. Et on ne met pas non plus sous pression des demandeurs d'emploi en les envoyant au casse-pipe en leur demandant de faire des actes positifs de recherche d'emploi quand il n'y en a pas. Là, par exemple, la loi « droits et devoirs des demandeurs d'emploi » incluait la fin de la dispense de recherche d'emploi pour les plus de 57 ans, puisqu'on est avec la convention de Lisbonne dans l'idée qu'il faut absolument que les plus de 50 ans, les plus de 55 ans, rentrent massivement dans la population active. Mais s'il n'y a rien par ailleurs de fait pour contraindre les entreprises à accepter ces demandeurs d'emploi, vu les idées reçues et les stéréotypes qui ont été énoncés hier, c'est quand même extrêmement difficile de le faire. Donc on amène des personnes à des situations de désespérance et c'est vrai que le service public de l'emploi ne peut pas à ce niveau-là contenir cette désespérance.

Elisabeth Trabelssi (en formation au Cnam, psychologue du travail) : Moi, je serais intéressée par ce que vous avez légèrement abordé, à peine évoqué, la question du travail du deuil en trois jours pour les agents de l'ANPE.

Sylvette Uzan-Chomat : La loi qui organise la fusion disait que Pôle emploi devait démarrer le jour même de son premier conseil d'administration, lequel avait lieu le 19 décembre. Mais Christian Charpy avait annoncé que, pour des raisons de commodité, ça serait le 1^{er} janvier 2009. Et puis, en fait, il y a eu de la part des organisations syndicales de l'assurance-chômage la volonté de montrer que la consultation n'avait pas été faite, donc une démarche de recours. Le gouvernement, pour couper court à cette démarche, a rapproché et admis la création de Pôle emploi à la date effective-

ment du conseil d'administration, soit le 19 décembre. Et c'est donc le 19 décembre que les agents de l'ANPE ont appris, avec brutalité je vais dire, par un message sur l'intranet, qu'ils étaient « Pôle emploi ». Dans la journée rien de particulier, si ce n'est qu'à partir de 17 h 00 une collègue même pas syndiquée utilise un message qui avait été envoyé dans les jours précédents à tous les agents de l'ANPE par la direction générale (qui était un message sur la mutuelle), elle utilise donc ce message pour faire « répondre à tous » et pour envoyer un appel à la grève qui avait été lancé par les organisations syndicales. Et, à partir de là, pendant tout le week-end, jour et nuit, et pendant toute la semaine qui a suivi, entre Noël et Jour de l'an, les agents ont bombardé de « répondre à tous » la boîte *mail*, en faisant forum de fait, convivial, avec proposition le matin de manger des croissants ensemble (virtuels les croissants), et donc ça a été avec envoi de cartes postales, de photos représentant différents modèles de l'ANPE, avec des envois de chansons, les Charlots chantant sur l'ANPE en 1968, etc. Tous les participants – il y a eu plus de cinq mille *mails*, certainement plus car après ma boîte a explosé je ne sais pas combien il y en a eu d'autres – ont eu l'impression et ils le disaient dans les *mails* de participer à une veillée funéraire, et de vivre collectivement un deuil qui avait été brutalement amené.

Alexandre Morais (ergonome PSA) : À un moment donné, vous avez évoqué l'émergence d'activités non prescrites. Sachant qu'on était dans deux mondes, deux types d'activités, deux types d'objectifs, la question c'était : à quoi, à quel manque correspondaient ces activités non prescrites ?

Sylvette Uzan-Chomat : Je venais de donner un exemple d'activité non prescrite, c'est-à-dire des activités par lesquelles les agents font sur leur lieu de travail (là ça s'est étendu à tout le week-end mais ensuite ils ont continué et c'était avec leur outil de travail) des choses qu'on ne leur a pas demandé de faire. Parfois les activités prescrites sont énigmatiques parce qu'on se demande à quoi ça sert. Par exemple, à un moment, à l'ANPE, il y avait des tickets d'appel, et on ne savait pas pourquoi certains conseillers entassaient les tickets d'appel sur leur bureau, et puis, quand ils quittaient le bureau (puisque activité nomade : au bout de trois heures de service, on quitte le bureau pour laisser la place à quelqu'un d'autre), ils laissaient le tas de tickets. Le tas de tickets provoquait chez les usagers de l'exaspération : « on nous prend pour des numéros », et chez celui qui venait il regardait le tas de ticket et il disait : « ouh, il y a eu du monde ce matin ». Et donc ce tas de tickets qui était fait par des tas de conseillers dans des tas d'endroits différents sans qu'ils se concertent entre eux avait un ensemble de significations, et c'était intéressant de démêler ces significations entre ce qu'en disaient non pas les conseillers qui faisaient ces tas de tickets nécessairement, mais leurs collègues, l'énervement que ça produisait parfois chez ces collègues, l'énervement que ça provoquait aussi chez les usagers... Enfin, c'est ce type de choses que j'appelle les activités non prescrites : des choses qui se font, qui concernent un grand nombre de personnes, et on ne voit pas dans les objectifs de l'activité à quoi ça sert, mais ça sert à quelque chose, et ça sert en tout cas à garder pour les personnes un équilibre ou une cohérence dans ce qu'ils font.

Nicolas Roux (étudiant M2 Cnam) : Je voulais savoir, dans le cas de la négociation entre l'utilisateur et l'agent de Pôle emploi, le rôle de l'expérience de la personne en demande d'emploi et d'indemnisation dans l'optique du changement. C'est-à-dire, depuis cette politique d'emploi, on a vu apparaître des termes comme « emploi convenable », etc., avec des incitations à l'emploi, et ajoutant à cela la fusion de Pôle emploi. Est-ce que ça a eu des modifications par rapport à la manière dont on valorisait ou pas l'expérience des personnes en demande d'emploi ?

Sylvette Uzan-Chomat : Je pense surtout là que c'est l'organisation qui, de ce fait, a modifié les choses. Avec deux choses : d'abord la pression sur le temps, c'est-à-dire qu'à l'heure actuelle, théoriquement les conseillers devaient suivre soixante demandeurs d'emploi chacun dans le cadre d'un suivi mensuel. On est tout à fait au-delà, sans réussir à avoir des chiffres précis, en Seine-Saint-Denis, c'est plus de deux cent cinquante par exemple. Paris, ça sera dans les alentours d'une centaine, et, en même temps, le temps pour cette activité de suivi, lui, a rétréci parce qu'il faut surtout inscrire les gens pour le moment. Il y a un travail d'inscription des gens qui arrivent, qui affluent constamment. Là, par exemple, j'étais en Bretagne la semaine dernière, où les collègues disaient qu'ils étaient passé d'une journée et demi de réception des personnes qu'ils suivaient (donc avec

lesquelles ils ont le temps de faire cet approfondissement), à aujourd'hui une demi-journée tous les quinze jours. Donc là, il n'y a plus de possibilité de faire véritablement ce travail, ou alors c'est de temps en temps, c'est vraiment quelque chose qui devient compliqué.

Dominique Cau-Bareille (Créapt, Université Lyon II) : Je voulais intervenir pour alimenter aussi ce que tu disais suite à ces fameux stages qui sont organisés par la FSU. Ce sont des réunions où il y a à la fois des gens de Pôle emploi mais aussi d'autres comme des enseignants, des gens un petit peu différents, chacun apportant son expérience, et j'ai eu la chance de participer à certains. Et étaient évoqués, en complément de tout ce que tu as dit qui était très riche, des éléments également du côté de l'activité de ces agents qui gèrent les demandeurs d'emploi, c'est-à-dire qu'il y a la mise en place, de manière tout à fait informelle, de stratégies de contournement, de décisions parfois de désobéissance. C'est-à-dire qu'il y a des stratégies de résistance face à un système où les salariés ont du mal à faire valoir les valeurs de leur métier dans le contexte de changement. Alors ces stratégies, selon les agents, elles peuvent être d'ordres très différents. Par exemple, aujourd'hui on demande, en même temps qu'on reçoit des demandeurs d'emploi, quelque part de faire des contrôles d'identité. Il y a des agents en particulier du côté de l'ANPE qui se refusent à ce genre de choses, en disant « ce n'est pas mon *job* ça ; ce n'est pas ma mission initiale et je ne veux pas que ça devienne ma mission future, je ne suis pas là pour ça ». Donc, il y en a qui désobéissent et, parce qu'ils désobéissent, finalement ils ont des sanctions. Mais quelque part ça ne fait rien, ils le font quand même, quitte à prendre des risques par rapport à eux, par rapport à leur propre carrière. Je pense à un monsieur avec qui j'avais longuement discuté, quelqu'un d'expérimenté, qui disait ; « là aujourd'hui ; je suis franchement mal dans mon métier parce que pour pouvoir tenir mes valeurs, je suis obligé d'enfreindre les règles ». Or, dans la Fonction publique, il y a quand même un respect justement de ce qu'on demande. Ce sont des choses de cet ordre-là. C'est par exemple, le quantitatif rentrant de plus en plus dans ce métier qui est hautement qualitatif puisqu'on est là pour aider les demandeurs d'emploi à trouver du travail, donc un travail d'écoute, etc. Là, on demande de faire un travail d'écoute le plus vite possible parce qu'il y a beaucoup de demandeurs d'emploi. Et donc, pour pouvoir tenir les valeurs de leur métier, pouvoir respecter la qualité du travail, là aussi on triche avec les chiffres. Tu pourrais nous en donner des exemples, il y a des gens qui disent qu'ils font des rendez-vous et finalement il n'y en a pas. Tu pourrais nous donner des exemples plus concrets que je ne saurais le faire.

Sylvette Uzan-Chomat : Ça aussi d'ailleurs, c'est quelque chose sur laquelle je pense qu'on peut fonder aussi quelque chose de l'ordre d'une identité commune. Ça a été le refus de la mise en place non pas du contrôle de l'identité (le contrôle de l'identité existe puisque, quand on dépose un dossier de demande d'allocation, il faut quand même vérifier que c'est bien la personne qui le dépose qui va l'avoir), mais le contrôle de la validité des papiers. Et ça visait tout particulièrement bien sûr les sans-papiers qui travaillent, qui cotisent, qui payent leurs impôts, etc., mais avec des papiers qui ne sont pas forcément garantis par la préfecture... Et donc, c'est ce contrôle qui a été refusé, et puis il y a eu deux incidents qui ont révolté tout le monde, un qui s'est passé juste avant la fusion à Lyon et l'autre après la fusion à Orléans : un demandeur d'emploi sans-papier était attendu par la police à la sortie de son entretien. Ça, ça a été des choses révoltantes, ce n'est vraiment pas notre travail.

Et ensuite tricher avec les chiffres, c'est les deux à la fois, c'est quelque chose d'ambigu, c'est quelque chose qui s'est mis en place forcément avec le suivi mensuel personnalisé, c'est-à-dire que lorsque le suivi mensuel personnalisé en 2006 a été imposé, de recevoir tous les demandeurs d'emploi une fois par mois, les effectifs ont augmenté de 12 %, mais le nombre de réceptions obligatoires était lui quintuplé (puisque avant ils étaient reçus tous les six mois). Et donc, il y avait en fait tout simplement une impossibilité physique à faire ce suivi mensuel. Mais, en même temps, toute l'organisation informatique fait qu'il y a des convocations qui partent automatiquement, et que ça demande un surcoût de travail aux agents que de bloquer les sanctions qui parviennent ensuite, c'est-à-dire qu'il faut une vigilance très forte. Et donc, c'est à ce moment-là effectivement que les agents ont triché avec les chiffres en se contentant de remplir, parce que finalement l'ordinateur à partir du moment où on lui met une ligne que le demandeur d'emploi est venu, pour l'ordinateur le

demandeur d'emploi est venu. Donc, il y a eu cette tricherie-là qui a été mise, mais c'est une tricherie « institutionnalisée » qui satisfait tout le monde y compris le gouvernement, c'est ça qui est pathétique, parce que finalement les chiffres sont donnés, etc. Et, en même temps, pour l'agent qui fait ça, pour lui il y a vraiment quelque chose de déplaisant parce qu'il peut avoir fait un entretien extrêmement fouillé, il remplira son commentaire sur l'entretien de la même façon que si c'est un faux entretien. Donc, il ne le vit pas bien (pour beaucoup en tout cas), cette tricherie. Cette tricherie permet aussi, dans un certain nombre de cas, de se réserver un petit peu de temps pour recevoir des personnes pour lesquelles on se dit : « là, il faut absolument avoir du temps pour un entretien ».

Chapitre 4

CHANGER LES RÈGLES EN COURS DE JEU : UNE GAGEURE POUR LES SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS ?

Sandrine Caroly, maître de conférence, laboratoire PACTE, Université de Grenoble

Aujourd'hui, je vais vous présenter une réflexion sur le changement de règles en cours de route, et ce que ça pose comme questions pour les salariés âgés, expérimentés, en prenant appui sur différents travaux de recherche que j'ai réalisés dans les activités de services. Je voudrais insister plus particulièrement dans cette communication sur le rôle du collectif de travail, puisque cela fait partie de mes principaux axes de recherche en ergonomie. Catherine Delgoulet, hier, disait que l'expérience est un processus individuel et un processus collectif, donc c'est plus sur cet aspect-là que je vais insister. En sachant que, dans le monde des services, on est soumis à plusieurs changements, des changements à différents niveaux qui sont inter-reliés, des changements politiques, des changements de métier, des changements de matériels, comme l'a déjà bien montré Sylvette Uzan-Chomat ce matin, et notamment en montrant qu'il y a des différences de rapports aux règles selon les institutions. Ce qui va caractériser principalement les changements dans les activités de services, ce sont des changements dans la nature du travail et plus particulièrement une augmentation des conflits de buts auxquels sont soumis les salariés.

Ma présentation s'organise autour de trois temps. Un premier temps où je vais poser un cadre à mon propos, notamment sur tout ce qui est réélaboration des règles dans le travail et activités collectives, qui sont des conditions importantes au développement de l'expérience, des compétences avec l'expérience, et ensuite je prendrai plusieurs exemples pour montrer, quand les règles changent, en quoi cela peut avoir des effets négatifs et des effets positifs sur la construction des compétences avec l'expérience, et on s'interrogera donc sur les conditions du changement.

Les entreprises sont soumises à un certain nombre de changements permanents. Il y a de nombreux travaux qui ont été réalisés au Créapt pour montrer que des compétences construites avec l'expérience pouvaient être fragilisées par les changements. Ce n'est pas toujours vrai, parfois il y a des changements qui peuvent être positifs, mais souvent la question de l'expérience arrive après coup. Souvent, elle est peu anticipée dans les démarches de conception du changement. Plutôt que de parler de « changement », c'est plus intéressant de parler d'« évolution permanente », ça permet de garder l'idée de la continuité et de ne pas être dans le déni de ce qui a été fait dans le passé, et parler d'évolution permanente, c'est faire autrement son travail et ça peut être une opportunité pour tout le monde. À la fois pour les individus en termes d'enjeux de santé, de développement, mais aussi pour les entreprises dans des enjeux de performance.

Pour situer l'expérience dans le rapport aux règles, dans mes travaux de recherche pendant de nombreuses années je me suis intéressée à la gestion des règles comme étant une compétence acquise avec l'expérience. Il y a des travaux plus anciens qui avaient montré qu'effectivement il y avait bien une évolution du rapport aux règles avec l'expérience, notamment des travaux de Mayen, et puis que j'ai repris ensuite en 2001. Souvent quand on est jeune professionnel on applique les règles, ensuite on a une meilleure connaissance des différentes situations, ce qui amène à une remise en cause de la règle au profit de références par rapport à ses propres références, par rapport à sa propre perception de la situation de travail. Ensuite, on passe à une étape de réinvention des règles par rapport à l'action, sur des bien-fondés de l'action pour le professionnel. Et puis, quand on prend plus d'âge et d'expérience on est en capacité de discuter la règle avec les autres pour la faire évoluer.

Donc, il y a bien une relation aux règles qui évolue, d'une application stricte de la règle en elle-même à une intégration de la règle dans l'ensemble de l'activité.

Par exemple, chez les guichetiers de La Poste, on voit cette évolution du rapport aux règles avec l'expérience. Par exemple, les jeunes novices communiquent davantage les règles au client, alors que les âgés novices informent sur les motifs de la règle ; les jeunes expérimentés expliquent le contournement des règles au client, tandis que les âgés expérimentés réélaborent les règles mais n'en informent pas le client. Je vais prendre un exemple, concernant le pôle commercial qui a fortement évolué chez les guichetiers de La Poste : les jeunes novices vendent sans discernement du type de clientèle en proposant systématiquement des enveloppes pré-timbrées ou autres produits postaux, les guichetiers âgés novices vendent en fonction de typologies de clients (ils ne vont pas vendre de la même façon à une personne âgée, à une personne en précarité ou un étranger). Les guichetiers jeunes expérimentés donnent le choix au client en proposant plusieurs produits et en montrant les avantages et les inconvénients des différents produits pour laisser le choix au client, tandis que les guichetiers âgés expérimentés vendent en fonction du besoin du client qu'ils identifient, et proposent directement le produit qui est le plus adapté au client sans parler des autres produits. Cette réélaboration des règles est à situer comme une trace de l'activité collective qui peut être source du développement des compétences. La réélaboration des règles, elle se construit souvent dans des situations où émergent des conflits de buts ; cette réélaboration des règles se construit dans l'action, parce que moi je l'ai surtout regardée du point de vue de l'activité collective, c'est-à-dire que cette réélaboration des règles se construit dans des situations où il y a du travail collectif entre les opérateurs qui sont en interaction dans la situation, dans l'action. Certaines règles peuvent se construire aussi en dehors de l'action, mais dans le cas de situations critiques, de situations conflictuelles pour les agents de services, nous centrons la focale sur la réélaboration des règles construites dans l'action pour une activité collective, en vue de prévenir des risques. Les réélaborations des règles, quand elles prennent la forme de régulations de l'activité dans des situations critiques, elles nécessitent la construction de nouveaux buts par le collectif de travail, donnant souvent du sens à l'activité du sujet. Cette réélaboration des règles peut s'inscrire dans une zone de développement potentielle de l'activité.

Il y a plusieurs conditions d'émergence du processus de réélaboration des règles dans les collectifs de travail. Souvent, il est nécessaire qu'il y ait des espaces de délibération sur les règles, qui doivent être donnés par l'encadrement aux opérateurs. Il est nécessaire aussi que les gens passent du temps ensemble et qu'il y ait des moments d'apprentissage, de transmission, avec une certaine stabilité du personnel. Et puis, comme je viens de le dire précédemment, une des conditions aussi de cette réélaboration des règles, c'est que les gens soient dans des situations où ils vont agir ensemble dans ces situations, donc qu'ils puissent se frotter à l'action.

La réélaboration des règles est importante car elle peut contribuer à la réorganisation du travail. À court terme, l'activité des acteurs est partiellement déterminée par la structure organisationnelle. Mais, à plus long terme, c'est l'activité sociale de tous qui débouche sur le maintien à l'identique ou la transformation de la structure. Ça, c'est des sociologues qui nous ont apporté ça, ils disent que, dans tout travail d'organisation, il y a un travail sur la structure, c'est-à-dire les procédures, les règles, les normes, etc., et un travail aussi sur les interactions sociales entre les gens qui vont devoir travailler ensemble. En ergonomie, il s'agit de s'interroger sur ce processus de réorganisation du travail du côté des collectifs d'opérateurs qui cherchent à conserver, à développer, à transmettre leur pouvoir d'agir à travers ce processus de réélaboration des règles, c'est-à-dire des règles qui soient plus adaptées aux situations de travail qu'ils vont rencontrer.

Par exemple, dans la police, la réorganisation du travail prend la forme de décisions collectives fortes, de régulations collectives, face à un certain nombre de conflits de buts. Pour lutter contre le système de promotions fondé sur le nombre d'interpellations qui se trouve souvent en décalage avec les réalités de terrain, les anciens « donnent » des interpellations aux jeunes professionnels. La réélaboration des règles à long terme est possible dans le cadre d'une dynamique collective de réorga-

nisation du travail. Dans notre cas, il s'agit de comprendre la réorganisation du travail en fonction de la production des règles par les collectifs de travail.

Je vais prendre un exemple pour bien situer tout ça. Dans les services funéraires municipaux, ils sont soumis depuis quelques années à la concurrence avec la libéralisation du marché, et nous avons observé dans certains collectifs de conseillers funéraires des réélaborations des règles sur la nature de la prestation, comme ne pas vendre de produits trop chers à des familles qui seraient démunies, ne pas médiatiser des obsèques d'un enfant en bas âge, apporter un soutien psychologique lors de la présentation du corps, demander à la famille de sortir au moment où les agents ferment le cercueil, au moment de la mise en bière. Les consignes et les procédures sont normalement précises pour instruire un dossier et le conseiller funéraire doit passer par un ensemble de pages de l'ordinateur l'une après l'autre. En réalité, il fait son entretien librement dans le temps qui lui est imparti et remplit son dossier après. Ces différentes formes de régulation de l'activité sont issues de l'expérience individuelle mais aussi des régulations collectives au sein de l'équipe qui soutiennent l'autonomie de l'agent dans la gestion de la famille. Ceci conduit non seulement à des formes d'auto-organisation de l'action mais aussi à des réorganisations collectives du travail. Par exemple, les conseillers ont installé les cercueils les plus chers derrière la porte dans la salle de présentation des cercueils, ce qui leur permet en entrant dans la salle des cercueils de montrer les cercueils les moins chers aux familles les plus démunies, et c'est seulement s'ils ferment la porte qu'ils peuvent montrer les cercueils les plus chers aux familles qui ont les moyens. Cette réorganisation collective du travail est un agir collectif puissant pour les conseillers funéraires qui se sentent libres à ce moment-là de réorganiser leur action dans la relation qu'ils ont, singulière et personnalisée, avec la clientèle. Par exemple, un mardi matin, j'observe une conseillère funéraire expérimentée qui reçoit un jeune homme étudiant dont la femme vient de perdre leur premier enfant avant la fin de la grossesse : elle lui propose deux urnes, les moins chères, sans parler des autres, et, pour le cercueil avant incinération, elle lui propose un bois de sapin. Mais pour répondre de façon plus personnalisée aux besoins de ce couple d'étudiants affectés par la perte de leur premier enfant, elle propose un coussin de soie : « il sera mieux comme ça ». Par ailleurs, elle ne rentre pas dans les détails administratifs, et prend elle-même contact avec l'hôpital pour renseigner l'heure et le lieu de décès de l'enfant dans le dossier après que le client soit parti. Donc, on voit ici combien la réorganisation collective ouvre des marges de manœuvre aux individus pour pouvoir réorganiser leur action. Le travail est peut-être considéré par le collectif de travail aussi comme une construction et une reconstruction de l'activité réalisée, où les groupes d'individus sont créateurs itératifs de la tâche. Donc, la définition de la tâche peut être enrichie par cette activité collective. Ça, c'était pour situer la notion de réélaboration des règles.

Maintenant, je vais préciser quel est mon modèle de l'activité collective en ergonomie. Ce modèle, je l'ai construit au fur et à mesure de mes expériences professionnelles, et il a fait l'objet de mon HDR (habilitation à diriger des recherches).

Voici ce modèle. Le travail collectif, c'est une dimension qui a déjà été bien étudiée en ergonomie. Le travail collectif répond à des objectifs de régulation fonctionnelle, orientée souvent vers la gestion de processus, nécessitant différentes formes de travail collectif. Il peut y avoir de l'aide, de l'entraide, de la collaboration, de la coopération, etc. Et le travail collectif répond aussi à des régulations sociales définissant les modes de relations dans le groupe. Ce n'est pas seulement une répartition de tâches, c'est aussi un lieu où on va construire et on va réguler de l'efficacité, c'est-à-dire c'est un lieu d'échanges, de partage de connaissances, de situations de formation, d'apprentissage, etc.

Alors cette dimension, elle a déjà été bien étudiée en ergonomie. Maintenant, il y a un autre concept qui est important pour définir l'activité collective, c'est la notion de collectif de travail. Le collectif de travail est une dimension plus floue dans les études ergonomiques, souvent mal distinguée du travail collectif. Le collectif de travail n'est pas un groupe d'individus, une équipe prescrite par l'organisation. Le collectif de travail se définit par rapport à l'action et notamment par rapport à l'action au niveau des règles. Il se caractérise par des relations intersubjectives, comme le fait Christophe Dejourné, mais il comprend aussi une relation historique et développementale, comme le

fait Yves Clot. Ce collectif de travail définit finalement un système symbolique qui lui-même définit la façon dont les individus vont être en rapport avec les objets, vont être en rapport entre eux, sur ce qu'il est possible de faire et de ne pas faire dans l'activité. Ce collectif de travail renvoie aussi à des règles de métier, définies par Damien Cru. Il comprend aussi la reconnaissance qu'on a de l'autre, et puis la confiance qu'on peut avoir dans la relation à l'autre. Dans toute situation de travail, il y a du travail collectif et du collectif de travail, celui-ci pouvant être plus ou moins élaboré. Et cette combinaison travail collectif/collectif de travail donne naissance à une diversité d'activités collectives. L'activité collective est donc définie comme une interface, comme une combinaison, comme une articulation entre le travail collectif et le collectif de travail. Il peut y avoir une activité collective fondée sur un travail collectif où il y a seulement un groupe d'individus, où il n'y a pas de collectif de travail.

Par exemple, quand l'entreprise va imposer un travail collectif mais les gens n'ont pas eu le temps de construire ensemble du collectif de travail, ils vont développer des moyens de gérer la situation mais qui seront peu élaborés par rapport à un collectif de travail. C'est le cas par exemple de deux jeunes policiers nouvellement recrutés qui sont envoyés sur un quartier difficile, ils vont collaborer pour faire face à la situation en ayant quelques connaissances sur les règles de l'institution. Il peut y avoir aussi des situations où il y a du collectif de travail et le travail collectif est interdit. C'est, par exemple, le cas de guichetiers, où on interdit aux guichetiers et aux facteurs de parler ensemble. Mais le facteur, quand il reçoit un paquet avec des valeurs, il va mettre une marque pour indiquer au guichetier qu'il a vérifié le paquet. L'idée, c'est que, lorsque le travail collectif est orienté vers des objectifs d'efficacité et d'efficience et que le collectif fonctionne bien, à ce moment-là l'activité collective peut conduire à plusieurs formes de réélaboration des règles. Par exemple, dans la police, les policiers vont mettre des contraventions aux voitures mal garées pour le confort des habitants, ou dire à un jeune policier où il faut contrôler pour faire du chiffre, ou ne pas verbaliser par exemple une personne en situation de précarité. La réélaboration des règles permet finalement au travail collectif d'être plus efficace, et ce travail collectif plus efficace contribue au développement du collectif de travail. C'est le passage du travail collectif au collectif de travail. Quand l'activité collective fonctionne comme ça, elle peut devenir une ressource pour la santé individuelle et donne des possibilités de développement des compétences. Et on prendra plusieurs exemples pour illustrer ça.

Mais l'activité collective va plus loin que ça. L'activité collective permet d'enrichir aussi le collectif de travail, elle permet de donner des moyens et de développer de la vitalité du collectif de travail. Ici, le collectif plus élaboré devient une ressource pour l'efficacité du travail collectif, c'est-à-dire c'est le passage du collectif de travail au travail collectif. Cette vitalité du collectif de travail joue un rôle important également sur la santé des individus, notamment la santé psychique dans les activités de services. Le collectif de travail va mieux définir les critères du travail bien fait, du prendre soin de son travail. Il s'agit ici de la fonction psychologique du collectif. L'activité collective reposant sur un collectif plus fort va donner finalement plus de pouvoir d'agir à chacun. Par exemple, lorsqu'il y a une réclamation au guichet, le client n'a pas reçu son journal de télévision, la guichetière va se déplacer à l'arrière, va trouver dans le casier du facteur le journal en question et va en profiter pour ranger d'autres lettres mal rangées dans le casier de façon à éviter un certain nombre de réclamations. Ici, on est dans un modèle où l'on regarde l'activité collective comme source de développement des compétences, et comme source de développement des compétences avec l'expérience. Donc, on est plutôt dans une image positive du collectif de travail, de l'activité collective. Mais il faut faire attention : dans toute situation, le collectif n'est pas toujours positif, il y a des conditions aussi pour que cette activité collective puisse permettre le développement de la santé des individus et permette la vitalité du collectif.

Si on revient sur la réélaboration des règles et pour tout simplement la situer dans les activités de services, on peut s'interroger sur quand les règles changent, quand le jeu change dans la réélaboration des règles, comment finalement on peut construire des compétences avec l'expérience. Les règles sont conçues comme des objets intermédiaires en ergonomie et en sociologie, les règles sont considérées comme des objets de débat, de controverse entre les acteurs. Certaines règles à force

d'être incorporées deviennent des règles de métier. La réélaboration des règles correspond souvent à un engagement aussi du corps de l'individu dans son activité. Par exemple, quand les policiers vont encercler un agresseur pour le calmer, c'est bien une règle collective de gestion du risque qui se traduit par les gestuelles mises en œuvre. La réélaboration des règles, comme on l'a dit tout à l'heure, se réalise dans le cours d'actions et elle émerge d'un certain nombre de situations conflictuelles, et ces réélaborations des règles sont un déterminant, un moteur de l'activité collective, elles sont une trace de l'activité collective, à la fois elles renforcent l'efficacité du travail collectif mais elles permettent aussi l'enrichissement du collectif de travail.

Alors, on va essayer de regarder cette réélaboration des règles dans les activités de services, mais avant de préciser quelques exemples on a besoin de bien comprendre quel est le modèle de l'activité de service pour enfin prendre appui sur plusieurs terrains de recherche dans lesquels j'ai travaillé. Dans le secteur des services, la prescription est souvent floue du côté de l'entreprise, les missions sont larges, on va dire par exemple d'accompagner un enfant vers l'autonomie, et l'usager dans certaines situations peut exprimer des besoins et une attente. L'équipe aussi joue un rôle important, elle oriente le diagnostic pour l'action, les membres peuvent partager ensemble un certain nombre de règles, de principes sur la façon de se conduire dans tel ou tel type de situation, situation souvent laissée à la discrétion de l'équipe ou de l'agent. Les partenaires eux aussi ont des attentes. Et puis, il ne faut pas sous-estimer l'expérience de l'agent, elle est extrêmement importante aussi sur la façon dont il va s'auto-prescrire le travail. Donc, dans les activités de service, il existe une diversité de sources de prescription. Ce n'est pas seulement l'usager qui est co-prescripteur, il faut faire attention à ça, il y a différentes typologies possibles de relations de services. Ce n'est pas une évidence que, par exemple, un agresseur soit prescripteur chez le policier, ou qu'un bébé soit prescripteur dans une crèche, ou bien qu'un défunt soit prescripteur pour un agent des pompes funèbres. Il existe donc une diversité des sources de prescription, et il n'y a pas un seul modèle de l'activité de services, il y a une diversité de situations en fonction de ces multiples acteurs qui vont définir la prescription. L'activité est donc faite de transactions, de négociations, de constructions. Elle invite à dépasser une approche systémique des régulations pour aller plutôt vers une approche développementale, puisqu'en fait les effets de l'activité de services, à la fois ça va toucher la santé, ça va toucher aussi l'efficacité et l'évaluation, mais ça touche aussi la construction de valeurs sur la conception personnelle d'un travail de qualité. Cette diversité de sources de prescriptions, dans mes travaux je l'ai située surtout à l'origine de situations critiques dans les situations de services. Finalement, pour l'agent, il ne s'agit pas seulement de considérer le conflit potentiel avec l'usager, mais plutôt les conflits de buts entre des injonctions contradictoires et la conception personnelle qu'a l'agent d'un travail de qualité. Et ces conflits de buts peuvent être plus ou moins coûteux pour l'agent, notamment dans la façon dont il va réélaborer les règles, dont il va trouver des moyens de réguler les perturbations de son activité. Et c'est pour ça que les régulations collectives sont particulièrement importantes pour aider les agents à gérer des situations critiques.

Maintenant, je vais prendre plusieurs exemples pour montrer que les changements peuvent conduire à des fragilisations au niveau des collectifs, et si ça fragilise les collectifs ça fragilise les processus de réélaboration des règles, et donc ça fragilise le développement des compétences avec l'expérience. Quand les règles changent, ça peut être effectivement une gageure pour les salariés âgés et expérimentés. Les situations de changement dans les entreprises de services, elles sont à plusieurs niveaux. Le changement, ça peut concerner l'entreprise, l'organisation, le collectif, les relations avec un acteur particulier, avec un partenaire, comme les relations, les transactions avec l'usager. Je vais prendre plusieurs exemples pour illustrer mon propos.

D'abord, un exemple d'un agent de la CAF. C'est une étude que j'ai réalisée il y a longtemps, en 1997-98, sur les violences des usagers à la CAF. À cette époque-là, il y avait eu un changement de logiciel, avec des procédures définies de traitement des dossiers, et on demandait aux usagers d'apporter de plus en plus de papiers, ce qui pouvait créer un système de discrimination par rapport à des situations de précarité. Et l'entreprise avait observé une augmentation de la violence, en insistant sur « ce sont les agents qui ne s'adaptent pas aux nouvelles procédures, et à l'évolution des

populations ». Et on avait pu montrer (c'est un travail que je n'ai pas du tout publié) que l'augmentation des violences apparaissait à deux pics, au moment de juillet et au moment de décembre-janvier, qui correspondaient aux moments où on demandait les papiers aux usagers pour remplir leur dossier administratif et avoir leurs allocations familiales ou leur allocation de logement. Et l'entreprise était déjà dans une recherche de productivité, avec un nombre de personnes à recevoir et un temps défini par personne. Alors là, je vais reprendre la retranscription de Samia qui est agent CAF, et qui explique une situation de violence à laquelle elle a été soumise. Elle explique : « j'ai reçu un allocataire, un monsieur qui venait pour recevoir son allocation-logement. Au vu de ce dossier, il me manquait une quittance de loyer pour laquelle je lui ai demandé de revenir. Le monsieur dit : "oui, pas de problème, je vous la ramène dans l'après-midi". Il revient l'après-midi avec sa quittance, mais pas la bonne. J'ai beau lui expliquer qu'au niveau de la compta ça ne passera pas. Là, le ton monte, il dit que je ne voulais rien comprendre, et que c'était une quittance ou l'autre, c'était pareil. J'ai essayé de le calmer, de lui faire comprendre. Il a commencé à déchirer ses papiers, ma collègue lui a demandé de se calmer, ou qu'on allait appeler le commissariat. Il est parti, il est revenu, et il a balancé l'ordinateur sur moi. J'ai eu très peur, je n'attendais pas cette réaction. Il ne trouvait pas de solution, et il a pris ce prétexte pour déverser sa colère. Normalement, je ne dois être qu'administrative, mais on est obligés de rentrer dans le social. Je me sens pas pour être que dans des papiers, mais avec les familles de les aider moralement, dans les démarches vers les services sociaux. Pour nous c'est un échec, de ne pas arriver à se faire comprendre, à faire passer le message. Il fallait qu'il avoue qu'il avait des impayés de loyer. On ne sait pas gérer la violence. Quand on a beaucoup d'échecs comme ça, on n'arrive pas à aider les familles, on n'a pas de solution, ça fait beaucoup de stress, de fatigue, de lassitude. On n'en peut plus. On aimerait bien prendre de la distance pour pouvoir se ressourcer, c'est ça qui nous manque. On reçoit cinq jours d'affilée tout le temps, on n'a pas de temps de repos entre temps. Vendredi, on en a reçu cent soixante. On ne doit pas dépasser quinze minutes par personne. La hiérarchie est très liée aux statistiques. Il y a la qualité aussi, mais elle a du chiffre à rendre à la CNAF. Ils tiennent plus aux chiffres qu'à la qualité de recevoir. Il vaut mieux recevoir tous les gens même plutôt mal, plutôt que de faire attendre. On a pris conscience qu'on était en première ligne. Au bout d'un moment, il y a un épuisement moral, pas un épuisement physique. Une personne moins sensible, au bout d'un moment, elle est obligée de craquer. On ne peut pas toujours se former un mur, une carapace. J'en connais pas encore des personnes comme ça. La hiérarchie nous dit qu'il n'y a pas d'embauche, il faut recevoir un maximum de personnes pour les satisfaire. On se heurte toujours à un mur. On a été obligés de demander une réunion à la directrice pour dire ce qu'on pensait de notre travail. Elle n'avait pas le temps de nous voir pendant deux ans, et de dire le bilan de ces années. Au bout de deux ans, elle a fait une réunion, un bilan. C'était naturel. Si elle ne dit rien, c'est que tout va bien. On en vient à rien lui dire. Mon collègue me dit : "mais on dit rien, dis rien ! On travaille pour nous !" On est presque à cacher ce que l'on fait. À chaque fin de journée, on a des statistiques à faire. On doit mesurer le temps consacré à chacun, on met ce que l'on veut avec mon collègue. » On reviendra sur les aspects de tricheries, on va en discuter un peu.

Là maintenant, je voudrais repartir un petit peu de cet exemple, pour, à partir des mots clés et des phrases prononcées par l'agent, analyser la situation et ce qu'on pourrait faire pour faciliter les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise, le DRH, l'encadrement, le médecin du travail, le CHSCT et l'équipe de travail, sur une façon et une démarche d'analyse collective du travail réel. Donc, j'ai retenu cinq idées force dans ce que restituait la professionnelle et j'ai plus particulièrement retenu les moments où elle disait : « on » ou « nous », qui renvoient finalement à une référence au métier et aux collègues. Donc, quand elle dit : « on ne sait pas gérer la violence », elle fait un constat qui induit souvent un sentiment d'impuissance, comme si l'agent et son équipe ne pouvaient pas faire autrement. Or, dans la situation du monsieur qui n'a pas la bonne quittance, elle découvre après coup qu'il s'agit d'un allocataire en grande précarité qui ne paye pas son loyer. On peut se poser la question de comment aurait-elle pu anticiper et construire un diagnostic de la situation de la personne. Là on n'a pas accès directement à ses stratégies de questionnement et de compréhension de la situation, mais par exemple à quel moment pouvait-elle détecter que la personne

était en situation de précarité ? Par exemple, quand le monsieur revient avec sa quittance, il veut se montrer quand même de bonne foi, même si c'est une ancienne quittance. Elle n'est pas du tout dans cette construction quand elle exprime : « il fallait qu'il paye ses impayés ». À quel moment aussi le collectif aurait pu être soutenant par rapport à l'interprétation et la construction d'un diagnostic ? Au moment par exemple où le monsieur commence à monter le ton, en lui redemandant de réexpliquer sa situation, ça aurait été plus intéressant plutôt que de vouloir le calmer. Le collectif aurait pu être ici un instrument conceptuel et cognitif pour être une ressource pour construire un diagnostic. Quand elle dit : « pour nous, c'est un échec », elle semble confirmer cette hypothèse d'une fragilisation du travail collectif. Dire que c'est un échec, ça ne permet pas de revenir sur les mécanismes qui ont conduit à une difficulté de régulation dans cette situation particulière, et de trouver d'autres moyens pour élaborer d'autres régulations. Selon elle, le collectif n'a pas réussi à comprendre, à faire comprendre à l'usager, à faire passer le message. On remarque aussi qu'il y a un processus parallèle, le client n'est pas compris de l'agent, et l'agent n'est pas compris de sa hiérarchie. Le déficit d'écoute de l'activité réelle des professionnels par leur hiérarchie (tout va bien puisqu'ils ne m'interpellent pas) correspond bien au fait que, du côté de la hiérarchie, il y a un manque de prise de conscience des difficultés que peuvent rencontrer les agents. D'ailleurs, elle dit aussi, à un moment donné : « on se heurte toujours à un mur » en parlant de sa hiérarchie, et elle dit en même temps qu'elle, en tant qu'agent, elle ne peut pas former un mur avec les clients quand elle évoque son épuisement moral.

Ces expressions montrent bien l'existence d'un conflit de logique pour elle entre produire du chiffre et aider moralement l'allocataire, ce conflit étant coûteux pour sa propre santé puisque l'agent est sans arrêt interpellé dans ce conflit de logique. Il va pouvoir travailler mais, à un moment donné, il faut faire des compromis, entre les attentes de l'entreprise, les exigences du client, et sa propre conception de la qualité de service. Cependant, elle dit : « on travaille pour nous ». Elle s'entend bien avec sa collègue qui est solidaire par rapport aux risques d'agression du public, et qui développe aussi des stratégies de préservation de la santé, au sens large, par rapport aux injonctions de la hiérarchie. Mais ces stratégies qu'elle construit avec sa collègue peuvent être fragilisées dans le temps, si les temps d'échange se raréfient, si elles n'ont pas aussi les moyens de faire évoluer leur travail et que celui-ci est davantage contrôlé. Pourtant, elle s'entend bien avec sa collègue et ça pourrait faire penser qu'il y a quand même l'existence d'un collectif de travail mais qu'il n'y a pas systématiquement un travail collectif. Quand l'agent explique qu'ils sont deux parfois au lieu d'être trois au moment des congés, on peut se demander aussi si la proximité spatiale permet à l'autre agent de pouvoir aider son collègue quand il est en situation difficile. Et, à la fin de cet extrait, elle dit : « on cache ce que l'on fait », elle apporte ici des éléments sur la transgression des règles. Par exemple, avec sa collègue, elles mettent ce qu'elles veulent concernant les chiffres de la journée. Le travail collectif ici s'oriente vers une adaptation de la consigne face à la réalité. Il est bien évident que quinze minutes par personne ne tiennent pas compte de l'ensemble des singularités des situations et des relations avec les clients, qui sont dans des situations de précarité plus ou moins complexes. Mais, ce qui est le plus regrettable, c'est que cet ajustement à la prescription ne reste qu'au niveau de l'équipe et ne soit pas soutenu par l'encadrement, ce qu'on pourrait attendre de la hiérarchie. Il serait préférable que la hiérarchie favorise des possibilités de construction des marges de manœuvre pour les agents, plutôt que de veiller à la bonne application des critères de gestion du règlement. Par exemple, dans cette situation du monsieur, l'agent aurait pu développer une stratégie de réélaboration des règles, accepter de prendre l'ancienne quittance et de mettre un mot au service de comptabilité pour ouvrir et enregistrer le dossier. Cependant, pour pouvoir réélaborer ces règles, il est nécessaire au préalable que l'agent soit assuré que cet écart au règlement ne sera pas objet de sanction. En d'autres termes, la possibilité d'ajustement au règlement devrait pouvoir s'échanger, se négocier, entre la hiérarchie et ses agents. En effet, si l'agent tolère un certain nombre d'adaptations par rapport au règlement selon les situations, il donne des espaces de liberté qui peuvent alors construire des modalités de réélaboration des règles qui se construisent avec l'expérience. Mais ici, on a un peu le serpent qui se mord la queue, parce qu'en n'en parlant pas non plus à la hiérarchie, la hié-

rarchie ne peut plus mesurer l'ampleur du réel, coupant ainsi toute possibilité de réorganiser le travail.

Je vais prendre maintenant un autre exemple, pour montrer que, quand les règles changent et qu'on ne tient pas suffisamment compte de l'expérience, on peut aussi provoquer des situations de travail empêché pour les agents expérimentés. Un premier exemple, à La Poste, où il y a eu beaucoup de changements. J'ai fait mes études à La Poste dans les années 1996 à 2000, c'est le passage du service public à l'entreprise privée, avec une perte du monopole, et puis une évolution très forte du métier de guichetier où ils sont devenus polyvalents, avec un passage d'une fonction administrative à une fonction commerciale, nécessitant l'utilisation de différents scripts d'accueil et des changements de procédures administratives.

Je vais prendre juste un exemple à La Poste : il y a une règle à La Poste qui est peut-être source de situations critiques, qui est celle d'avoir un double déplacement pour les récépissés de recommandés. C'est une règle qui a été instaurée surtout pour éviter un certain nombre d'erreurs de caisse, mais la procédure est inadéquate par rapport à la gestion de la file d'attente et la gestion des clients. Dans un des bureaux de poste que j'avais observés, une guichetière âgée expérimentée avait mis sur le côté de son plan de travail les récépissés de lettres recommandées au lieu de se déplacer à chaque fois à l'arrière. Cette stratégie construite au fil de l'expérience était multifonctionnelle, c'est-à-dire qu'elle participe à différents buts dans son activité. C'est à la fois préserver sa santé en termes de conflits intrapsychiques, de fatigue liée aux déplacements, éviter d'interrompre la relation avec le client et puis de gérer en même temps la file d'attente. Cependant, cette professionnelle n'a pas été soutenue, ni par son équipe de travail ni par sa hiérarchie dans cette stratégie, l'équipe et la hiérarchie regardant cette transgression des règles comme une non-application du règlement. Elle a été empêchée dans la mise en œuvre de cette stratégie, on lui a fait plusieurs remarques du côté de sa direction et du côté de l'équipe, ce qui fait qu'aujourd'hui elle fait plus de déplacements, elle dit avoir mal aux genoux et elle a le sentiment de ne pas pouvoir réaliser son travail correctement. Dans ce bureau de poste, on n'avait pas véritablement de collectif de travail. Dans l'autre bureau de poste que j'ai observé où il y avait un fort collectif de travail, en province, il existe une véritable activité collective pour gérer cette situation critique. Les guichetiers ont décidé collectivement de faire un tas de récépissés et d'enregistrer seulement le soir au pistolet laser l'ensemble des récépissés. Cette régulation collective permet à chacun de faire un tas de récépissés sur le côté de son plan de travail, sans se déplacer une deuxième fois à l'arrière. Donc, ça ouvre des marges de manœuvre pour réélaborer des stratégies individuelles qui se sont construites avec l'expérience pour se préserver au niveau de sa santé et mieux gérer la relation avec la clientèle. Donc on voit ici que, quand il n'y a pas de collectif qui soutient, la situation peut être empêchée.

Je vais prendre un autre exemple maintenant dans un centre d'appel, il s'agit d'une étude que j'ai réalisée dans le cadre de l'enquête *Santé et Itinéraires Professionnels*, et j'ai interrogé une agent d'une grande entreprise qui a connu beaucoup de changements. Alors, c'est le cas de Laure. Laure, elle a fait d'abord un parcours administratif en gestion des ressources humaines et puis elle a évolué vers une fonction de commerciale. Elle a vécu plusieurs changements dans des centres d'appel téléphonique, avec un renforcement des scripts de comportements, de contrôles des salariés, et une étendue de produits qui a augmenté. Je vais reprendre quelques *verbatim* de Laure. Elle me disait : « en même temps, la boîte, elle nous dit : "oui oui, il faut faire de la qualité", mais on veut de la productivité. Donc, nous on leur dit que ce n'est pas possible les deux. Nous, c'est notre boîte quelque part, on a travaillé pour elle, on a donné et on veut faire de la qualité. Et, en gros, vous dites que ce n'est pas possible, mais il faut faire les deux. Donc, on reste sur la productivité puisqu'on n'est noté que sur la productivité, sur le chiffre de vente, le nombre d'appels à l'heure. Nous, on a une éthique, c'est nos clients, on ne peut pas. Il y a des choses que l'on veut faire correctement, donc en fait c'est un peu difficile dans cette période ». Et, dans ce centre d'appel, sur cette plateforme téléphonique, quatre personnes sont parties en dépression depuis six mois, et la personne que j'ai interviewée manifeste des signes cliniques inquiétants : réveils nocturnes, difficultés à se rendre dormir, angoisse d'aller au travail, nervosité, épuisement. Les modalités d'organisation du travail,

notamment le faible recours au collectif comme moyen de faire face à la pression, ne lui permettent pas de prendre soin de son activité. L'activité individuelle dans ses relations avec l'activité collective peut être empêchée quand l'organisation du travail crée de la compétition entre les membres de l'équipe. Par exemple, elle me dit « être sans arrêt épiée », c'est-à-dire qu'il faut répondre à un objectif et il faut y répondre quels que soient les moyens. « Et, bon, je peux ne pas y arriver, ce qui est mon cas. Quand je n'y arrive pas, je n'ai pas mes objectifs, je ne vais pas être licenciée pour le moment mais je suis sans arrêt en recadrage, en entretien. Alors aujourd'hui, Laure, tu vas travailler ça. Et on est sans arrêt quelque part montré du doigt. Et on ralentit l'équipe. Puisque forcément, on est aussi jugé par l'équipe. Donc, je suis le maillon faible de l'équipe. Parce que forcément on est sans arrêt rappelé à l'ordre, sans arrêt écouté, on met en place des écoutes et le dernier... avant ça ne se voyait pas trop, on parlait d'équipe, on parlait des meilleurs vendeurs. Maintenant, on parle des derniers. C'est-à-dire on distribue un cadeau à tout le monde, un petit stylo. C'est vrai que, si on n'a pas le stylo, on s'en fiche du stylo, mais là on est à côté, on n'a pas les résultats, on montre celui qui n'y arrive pas. Et ça, c'est difficile à vivre, parce qu'on nous infantilise. Tu n'y arrives pas, on va voir pourquoi, on va te mettre en formation. Il y a sans arrêt une pression pour arriver aux résultats. On doit tous travailler pareil alors qu'on est tous différents. C'est sûr que, forcément derrière, on n'y arrive pas, on lâche. Et c'est ça qui est difficile, les gens ne sont pas très bien en ce moment ».

Alors, il y a déjà des travaux qui ont été réalisés notamment par Laurence Théry, qui montrent que, ne pas pouvoir débattre collectivement de la qualité du travail, c'est grave. Dans certains centres d'appel, il y a des suicides. Il faut dire qu'il y a des consignes avec des injonctions contradictoires, et la subjectivité des opérateurs est sans arrêt mise à mal. Les performances des salariés sont toutes mesurées en termes de rapidité, évaluées par des statistiques fournies par l'ordinateur, par les écoutes des appels pratiquées en permanence, soit explicitement soit en cachette. Le contrôle prend la forme de la sanction individuelle, plus que d'une possibilité de revenir sur les difficultés de l'activité et d'en débattre collectivement. Pourtant, l'activité collective est ce qui permet parfois de tenir même dans des situations très dégradées comme ça où il n'y a pas de possibilité de discussion avec la hiérarchie sur les formes de réorganisation du travail. Par exemple, Laure s'entend bien avec une de ses collègues, une seule. Et elle dit : « je tiens parce qu'on est très solidaires entre nous. Ma collègue par exemple, quand j'ai un cas difficile, un cas client, si je n'y arrive pas, elle va le prendre, elle va prendre le relais derrière. Donc, elle va prendre du temps sur son temps de travail à elle, pour prendre le client que j'ai et avec lequel je suis en difficulté. On se soutient moralement. Parce qu'on a le droit à dix minutes le matin, et dix minutes l'après-midi de pause. Et si on a un souci, on en parle entre nous, le fait d'en parler ça fait du bien, parce qu'on n'est pas tout seul. Alors que le système de la société, c'est que l'on soit isolé, c'est-à-dire que l'on prenne des pauses individuellement. Et donc on arrive quand même à prendre nos pauses à trois ou quatre, ce qui fait que l'on parle, on parle ensemble, et ça c'est ce qu'essaye de casser la société ». On voit ici que le mode fonctionnement de l'activité collective peut autoriser réellement une activité individuelle de chacun, et peut être une ressource pour préserver la santé individuelle, si la notion de collectif de travail n'est pas niée concrètement dans la conception matérielle et organisationnelle de la situation de travail.

J'ai des tas d'autres exemples, quand les règles changent et qu'on ne tient pas suffisamment compte de l'expérience. On perd aussi le sens de son métier. J'ai des exemples sur les médecins du travail. Il y a aussi beaucoup de conflits intergénérationnels qui peuvent exister dans les entreprises, notamment à la police. Là, je vous ai dressé quelque chose d'assez négatif, mais on peut aussi avoir des réélaborations des règles qui sont soutenues du point de vue de l'organisation du travail et qui peuvent être positives pour la construction de l'expérience. Par exemple, quand on conçoit une réélaboration des règles, ça peut être aussi un support à l'action pour certains professionnels, ça peut être aussi une façon d'enrichir la coopération, mais ça peut aussi avoir des enjeux de santé et d'efficacité. Je prends très rapidement un exemple. À la police, il y a des formes de réélaboration des règles qui sont devenues institutionnelles. Par exemple, on ne va pas contrôler un jeune sur un scooter sans casque pour éviter de faire un accident, et ça ce sont des règles qui sont partagées col-

lectivement, qui sont reconnues et tolérées par l'institution. Ce qui permet finalement d'enrichir les coopérations notamment entre les jeunes et les anciens (les jeunes sont plutôt dans l'action, alors que les anciens sont plutôt dans des stratégies d'évitement), mais aussi de faire comprendre aux jeunes pourquoi parfois on est dans l'inaction.

Alors maintenant, on peut s'interroger finalement sur quelles sont les conditions d'un changement qui favorise le processus de réélaborations des règles avec l'âge et l'expérience. La question étant finalement : quand on réoriente le travail, que devient l'activité de travail ? Alors, il y a plusieurs conditions d'un changement qui peuvent favoriser le processus de réélaborations des règles avec l'âge et l'expérience. D'abord, de prendre appui davantage sur l'activité de travail pour pouvoir produire des connaissances orientant les actions de changement. Ça fait de nombreuses années qu'on lutte dans ce sens-là en ergonomie, notamment en ergonomie de conception. Ce que je défends dans mes travaux, c'est qu'il y a la nécessité aussi de construire un point de vue collectif sur la réélaboration des règles, parce que ce point de vue collectif sur la réélaboration des règles peut contribuer à la réorganisation du travail. Il est important aussi de s'intéresser au travail d'organisation de l'encadrement. L'encadrement, ce n'est pas forcément un maillon faible dans la façon d'organiser le travail. Il a lui aussi ses propres marges de manœuvre, et c'est intéressant de mieux comprendre comment il organise le travail. Il faudrait pouvoir davantage éclairer les directions d'entreprises, les pouvoirs publics, sur l'impact des réformes et des restructurations sur la santé des populations au travail et le développement des compétences. Et puis, bien évidemment, fournir des environnements capacitants pour les professionnels dans les phases de changement, c'est-à-dire concevoir des outils, des formations et une organisation du travail qui soient adaptés à l'évolution des situations de travail et des populations au travail, pour assurer davantage de continuité dans les évolutions pour les salariés, pour les clients, pour l'entreprise.

Voilà, ce sont quelques réflexions à partir de mes travaux de recherche. Merci de votre attention ! Je suis prête à répondre et à échanger avec vous.

Débat avec la salle

Serge Volkoff : Je m'auto-délègue à l'ouverture de la discussion. J'ai trois questions pour toi, Sandrine. Je te le dis tout de suite : c'est un peu décalé. Mais enfin, je crois que ce sont des questions qu'on est assez nombreux à se poser. On tire parti de ta présence et du bilan que tu viens d'essayer de faire autour de tout ça, pour avoir ton propre point de vue (et puis, tu sors tous les jokers que tu veux).

Pour les chercheurs, praticiens, militants syndicaux, acteurs divers sur ces sujets-là, première question : est-ce que ça vaut la peine qu'on se développe des argumentaires anti-changement, parfois ? Qu'on soit capable non pas seulement d'intervenir dans l'aménagement de la manière dont ça se passe, comment réélaborer, comment reconstruire, etc., mais y compris trouver des faits, des raisonnements, des espaces de débats qui permettent, y compris, de remettre en question l'idée même que le changement soit en soi un bien.

Deuxième question : prendre appui sur l'activité, tu le dis et puis tu as donné plein d'exemples, qui sont dans une large mesure des exemples fondés sur des transgressions collectivement admises, enfreindre, réélaborer, des appellations différentes qui ne sont pas équivalentes mais dont on voit bien qu'elles signifiaient mettre en évidence le fait qu'il y a des règles qui sont transgressées. Ça a toujours été, je crois, dans un patrimoine, autant de l'ergonomie que de la psycho du travail aussi. On n'a pas de honte à ça, un certain nombre de précautions déontologiques qu'on peut prendre pour éviter que ça fasse des dégâts, de veiller que la mise en évidence par nous de ces transgressions-là n'entraînent pas des sanctions. Donc, la question quand même, dans le contexte encore plus mouvant qu'avant, qui atteint même les dirigeants qui sont eux-mêmes mouvants, et où – ça a été dit plusieurs fois depuis hier matin, par Catherine et aussi par Sylvette – il y a de plus en plus souvent les chefs qui ne connaissent pas le métier, pour le dire vite, cette situation-là se répand. Est-ce qu'on est dans les mêmes conditions que jadis, pour faire ce travail-là ? Est-ce qu'on ne prend pas plus de risques ? Est-ce qu'on a besoin de se doter d'outils particuliers pour cette mise en évidence d'activité en direction de gens qui, eux-mêmes, ne sont pas des gens du métier de ceux qui les encadrent ?

Troisième question : j'ai oublié, je te la poserai après.

Sandrine Caroly : Alors en fait, moi, je vais relier les deux questions. Tout simplement parce qu'il me semble qu'en ergonomie jusqu'à présent on a été surtout dans démontrer la réalité, démontrer les activités, en accompagnant plus ou moins, avec des processus participatifs...

Serge Volkoff : C'était ma troisième question, je l'ai retrouvée. Excuse-moi mais, partie comme tu es, tu vas relier avec la troisième... Sur les valeurs. Parce que je pense que ça a à voir avec, aussi. Le collectif de travail, ce que tu appelles le collectif de travail, dans une certaine mesure on en connaît les valeurs. Or, de plus en plus souvent, on va avoir des situations – et puis, dans tes études anciennes à propos des éducateurs sociaux, en fait on en avait discuté il y a un certain nombre d'années – des situations où travaillent ensemble des gens qui n'ont pas les mêmes valeurs. Question, symétrique de celle de tout à l'heure : est-ce que c'est mauvais en soi, est-ce qu'on doit favoriser l'idée que les gens se définissent davantage des valeurs communes ? Ou est-ce qu'il faut travailler dans des situations où le collectif de travail doit pouvoir vivre « malgré » des valeurs qui ne sont pas entièrement et communément partagées ? Ça a été le scénario Assedic-ANPE, je pose la question à Sylvette aussi d'ailleurs Est-ce qu'on est tenté d'agir pour que les ex-ANPE et les ex-Assedic aillent de plus en plus vers quand même une culture commune, ou se débrouiller de leurs cultures non communes sans dégâts ?

Sandrine Caroly : Je vais peut-être relier les deux premières, et la troisième je vais la traiter autrement. Alors, pour les chercheurs et praticiens, je pense qu'effectivement on peut dire un certain

nombre de choses anti-changement, en tout cas de ce que peut provoquer le changement et être dans une position d'anticipation. Seulement, on sait bien que ce n'est pas facile, ça fait des années qu'on dit par exemple que, les horaires de travail posté, ce n'est pas bon et pourtant on continue à avoir des modes de production qui sont les mêmes. Ça fait des années qu'on dit : « attention au bruit, ça crée de la surdité professionnelle ». On revient dans les entreprises et c'est encore pire qu'avant... Donc, dénoncer un certain nombre de liens entre le travail et la santé n'est certainement pas suffisant pour que les directions, les gens qui sont en charge du changement prennent véritablement en compte toutes ces connaissances. Alors, l'ergonomie, elle a tenté ensuite de s'interroger sur les processus d'intervention, sur qu'est-ce qu'on fait pour vraiment créer du changement qui tienne compte de l'activité de travail ? On a toutes les démarches développées en ergonomie de conception par exemple, où on va essayer de ramener de l'activité de travail dans les lieux où va se décider un certain nombre de choses sur la conception pour que l'activité de travail soit anticipée sur des risques possibles que pourraient provoquer un changement d'outils, un changement de pratiques, etc. Mais là aussi, je pense que ce n'est pas suffisant en termes d'accompagnement du processus de changement, pour que véritablement on crée des espaces où l'activité de travail va être intégrée dans les processus de transformation.

En fait, je vais prendre une craie pour expliquer mon propos... C'est-à-dire que l'ergonomie a été fondée principalement sur la distinction entre tâche et activité, elle a été reprise ensuite dans la façon dont on pouvait intervenir sur ce rapport entre tâche et activité pour faire évoluer la question de la réorganisation du travail. Donc il y a un modèle qui est assez connu de tension entre des choses, qui relève plutôt de connaissances générales et qui correspond finalement à la prescription, des normes, des règles, etc., qui sont définies par les organisateurs du travail. C'est ce qui correspond finalement à la tâche. Et puis, il y a le réel, l'activité, qui est faite de variabilité, avec des connaissances plus spécifiques, des opérateurs qui ont développé des expériences par rapport à une diversité de situations de travail, et là ils vont avoir une bonne connaissance de différentes variabilités, ils vont mettre en œuvre un certain nombre de régulations, etc. L'ergonomie ce qu'elle tend à faire entre ces deux niveaux, un niveau qui serait plutôt général et un niveau qui serait plutôt local, elle essaye de créer des espaces de débat, de discussion, qui vont orienter la réorganisation du travail. Alors ces espaces de débat, de discussion, ils peuvent se situer à différents moments. Ça peut être dans une équipe de conception où on va ramener des choses de l'activité pour confronter les concepteurs à des connaissances générales qu'ils ont sur les normes, les procédures, etc. Jusqu'à présent, on a essayé de tenir ces relations entre ces différents espaces en accompagnant de façon plus ou moins participative les opérateurs. Par exemple, dans une démarche de conception, on a accompagné des opérateurs à créer des groupes de travail pour ramener de l'information auprès de concepteurs, auprès de ceux qui vont être organisateurs du travail, pour penser autrement l'organisation du travail, en tenant compte un peu plus de l'activité. Et ces démarches, elles sont plus ou moins participatives. Parfois, ce n'est pas du tout le groupe de travail qui va être en mesure de discuter avec les concepteurs, parfois c'est l'ergonome qui est médiateur du groupe de travail et qui va ramener de l'information dans ces espaces de discussion.

Mes travaux sur les activités de services, et plus particulièrement sur l'activité collective, tendent aujourd'hui à enrichir ce modèle, en disant qu'il y a aussi d'autres types de connaissances qui seraient des connaissances collectives. Ces connaissances collectives, elles sont basées sur la façon dont les gens fonctionnent ensemble par rapport à une situation, elles correspondent aussi à la vitalité du collectif qui va partager un certain nombre de valeurs, qui va partager un certain nombre de références sur la façon d'exercer, de réaliser le métier. Dans la notion d'accompagnement d'un processus vers la transformation, vers le changement, on peut se poser la question de comment on ramène ces connaissances collectives aussi dans ces espaces de débat, entre des connaissances générales et des connaissances spécifiques. Et là, l'ergonome, en décrivant que, dans toute activité de travail, il y a de l'activité collective, il peut ramener un certain nombre de connaissances aussi sur l'activité collective dans ces espaces de débat. Mais moi, ce qui me semble particulièrement précieux aujourd'hui, c'est comment on peut faire évoluer l'ergonomie vers une intervention où on

serait en capacité d'aider les opérateurs à constituer un point de vue collectif pour pouvoir débattre avec d'autres acteurs dans l'entreprise, pour pouvoir faire évoluer la réorganisation du travail. Et là, aujourd'hui, pour l'instant, je suis plus en situation de ramener moi-même des connaissances collectives dans ces espaces de débat. Mais je pense qu'une des clés de l'efficacité de la transformation, qui tiendrait compte véritablement de l'activité de travail, ça serait de trouver des méthodes et des démarches et des processus par lesquels on peut accompagner des individus à ne pas être isolés mais à constituer un collectif de travail, pour pouvoir ensuite intégrer ces différents espaces de débat. C'est réfléchir à d'autres formes d'intervention finalement, qui tiennent compte de tout ce schéma-là.

Alors après, l'autre question qui est posée, c'est effectivement la question du collectif de travail ou du travail collectif... Finalement, qu'est-ce qu'on fait du point de vue de l'intervention ? C'est à la fois une question épistémologique et pratique. Si on est dans l'idée que, quand on impose du travail collectif, à un moment donné il va y avoir du collectif de travail qui s'élabore, on peut être dans : imposer du travail collectif pour que les gens se frottent à l'action et puis réélaborent un certain nombre de règles. En même temps, il faut qu'ils aient les moyens de pouvoir élaborer ce collectif de travail, ce n'est pas une évidence, ce n'est pas parce qu'on va imposer un travail collectif que, derrière, il va y avoir construction de collectif de travail. Il faut que les gens aient du temps d'échange, du temps de discussion, du temps d'apprentissage, etc. On peut être aussi dans l'idée que dans toute activité de travail il y a du collectif de travail, donc il y a *a minima* un embryon de collectif de travail, que les gens partagent plus ou moins des valeurs ensemble. Et le processus d'accompagnement pour l'intervenant, ici, ça sera plus d'essayer d'identifier où en est le collectif de travail par rapport à sa vitalité – et là, dans mes travaux, j'ai repéré un certain nombre d'indicateurs qui permettent de diagnostiquer la vitalité du collectif – et, à partir de là, on peut essayer d'accompagner à améliorer cette vitalité du collectif en agissant sur un certain nombre d'indicateurs, de façon à ce que ce collectif soit plus fort pour pouvoir faire un certain nombre de propositions sur la transformation et sur les changements. Mais là, je n'ai pas encore la réponse. C'est la suite de mes travaux.

François Guérin (consultant) : Je voudrais compléter la question de Serge et la réponse. J'adhère à ce schéma, bien évidemment, et je pense qu'il est efficace quand ça ne coûte rien. Autrement dit, quand la réorganisation satisfait à la fois les individus, les collectifs et disons l'entreprise au sens large du terme. À partir du moment où ça coûte, la question se pose : comment persuader ceux qui décident que finalement il faut accepter cette réorganisation, que, malgré les coûts apparents de cette réorganisation, c'est finalement peut-être rentable pour l'entreprise ? Il y a, me semble-t-il, d'autres acteurs, pas tous de l'entreprise forcément mais d'autres disciplines, qui doivent être à un moment associés à la démarche, il y a – je vais le dire comme ça – une assez grande faiblesse de la part de ce type de démarches pour montrer combien ça peut être prometteur.

Sandrine Caroly : Effectivement, on peut être dans l'idée d'anticiper ces constitutions des collectifs pour qu'au moment où il va y avoir du changement, ils puissent avoir la force de pouvoir exprimer un certain nombre de besoins et d'attentes sur la future activité de travail. Je travaille beaucoup dans ce sens, j'interviens principalement dans des écoles d'ingénieurs et je les forme à concevoir une organisation collective du travail, et à comment on peut détecter un certain nombre de connaissances sur le fonctionnement des collectifs, comment le collectif est aussi un enjeu de santé au travail. Ça, souvent, ils ont beaucoup de mal à percevoir la question du lien entre santé et efficacité, mais je vais plus loin que ça avec eux : j'essaie de leur montrer aussi le lien entre santé et activité collective. Il y a de la réception maintenant je trouve, de plus en plus, ça fait dix ans que je travaille dans les écoles d'ingénieurs et je pense que le discours en ce moment au niveau de notre société, médiatisé aussi, autour des risques psychosociaux est une bonne opportunité pour faire avancer ces questions-là avec les ingénieurs.

Je suis d'accord avec toi qu'il y a aussi d'autres acteurs, il est très important que d'autres acteurs participent aussi à cette façon de voir les choses. Quand, dans le plan Santé-Travail, on a par exemple « former de plus en plus d'ingénieurs aux questions de santé au travail », c'est une façon d'y participer. Il y a certainement d'autres choses à penser, à imaginer, mais ce n'est pas une ques-

tion qui doit se situer effectivement uniquement dans la relation entre l'ergonome et l'entreprise, il faut que ça se situe dans des enjeux politiques beaucoup plus larges. Moi, je suis dans un statut de chercheure-intervenante, si j'arrive à construire aujourd'hui ce modèle, c'est parce que j'ai aussi du temps dans les entreprises et je ne coûte rien dans les entreprises. Maintenant, si on avait à transposer ce modèle pour des intervenants ARACT par exemple, comment ça pourrait être opérationnel ? Je pense qu'on peut avoir des articulations entre recherche et intervention de ce côté-là, où on pourrait contribuer par exemple à aider des intervenants ARACT à mieux identifier les fonctionnements collectifs pour aller plus vite aussi dans la façon de les impliquer dans des démarches de conception. Il y a peut-être des articulations à imaginer.

Antoine Clairicia (médecin du travail) : Vous avez dit que le collectif, ce n'est pas toujours positif, ça c'était ma première question. Et, deuxième question, je me demandais si vraiment le travail collectif c'est vraiment important actuellement parce qu'on s'aperçoit que les organisations du travail sont plus axées sur l'individualisme, sur la performance. Je ne comprends pas trop cette antinomie entre développer les collectifs et puis, d'un autre côté, on s'aperçoit que les organisations ont tendance à ne pas laisser les individus, à les rendre plus performants. Alors, comment peut-on gérer ce genre de choses ?

Sandrine Caroly : On travaille toujours en sens inverse. Souvent, en recherche et en ergonomie, on prend des positions qui peuvent être différentes de ce qui se passe dans le contexte. Moi en tout cas dans mes travaux de recherche ce que j'ai pu montrer, c'est que, quand on fragilisait ces collectifs, ça avait quand même des atteintes très importantes du point de vue de la santé et du développement des compétences avec l'expérience. Effectivement, je rame à contre-courant, mais j'y crois, et je pense qu'on peut évoluer dans ce sens-là. En tout cas, éclairer nos décideurs sur pourquoi c'est important quand on fait des changements organisationnels de tenir compte aussi de cette dimension collective du travail.

Sur la première question, le collectif effectivement n'est pas toujours positif. On peut avoir des collectifs qui sont négatifs, par exemple on a eu le cas dans certaines entreprises où il n'y a pas de frontière entre la vie personnelle et la vie hors travail, on va répondre à des *mails* jusqu'à trois heures du matin avec une immédiateté de réponse. Effectivement, on a aussi des collectifs qui se construisent sur un certain nombre de normes ou de valeurs de compétition ou de rapidité, etc., qui peuvent mettre en danger l'individu. Ça, c'est important aussi de le percevoir, tous les collectifs ne sont pas bons, ne sont pas sains, c'est pour ça que je parle de vitalité du collectif, ça correspond véritablement à des collectifs qui sont sains. On peut repérer un certain nombre d'indicateurs qui nous permettent de savoir si, finalement, un collectif est sain. Quelques indicateurs qui caractérisent la vitalité du collectif : dans la capacité par exemple du groupe à s'ajuster à un certain nombre de difficultés, ça ça nous permet de savoir s'ils sont capables de s'auto-organiser par rapport à un certain nombre de difficultés. Le maintien et l'entretien d'une certaine stabilité des membres du groupe, c'est important aussi pour être en harmonie dans le travail, pour reconnaître finalement aussi les compétences des uns et des autres. Il y a bien évidemment tout ce qui relève de l'émergence de règles communes dans le travail collectif et le collectif de travail. Pour moi, ça, c'est une donnée très importante. S'il y a des processus de réélaboration collective, pour moi, c'est indicateur que le collectif fonctionne bien, c'est-à-dire des réélaborations par rapport à des situations de travail qui permettent de faire face à des contraintes extérieures au lieu que chaque individu le gère individuellement. Il y a aussi de voir s'il y a un soutien et une aide apportée quand quelqu'un est en difficulté dans l'équipe, ça aussi c'est un bon indicateur : est-ce que l'équipe est en mesure aussi de partager des points de vue, voire des divergences, sur le « prendre soin » de son travail, est-ce que l'équipe va construire un certain nombre de façons de définir le travail de qualité. Il y a aussi tout ce qui va reconnaître les compétences des uns et des autres, de façon à pouvoir se répartir le travail.

Dans les critères de vitalité, ce n'est pas seulement à l'intérieur de l'équipe. Ce qu'il faut regarder aussi, ce sont les relations, les articulations de telle équipe avec les acteurs de l'entreprise. Donc, c'est important que, dans le collectif, il y ait quelques personnes qui soient au courant du fonctionnement de l'entreprise, qui aient des relations particulières avec des acteurs de l'entreprise, pour que

le collectif ait une action sur le fonctionnement de l'entreprise. Il est nécessaire aussi que le collectif partage du sens sur des situations de conflits de buts, de façon à ce qu'ils aient une référence sur la façon de s'y prendre et que les choix ne soient pas que des choix individuels, que ce soient des choix partagés. Un autre indicateur, c'est d'avoir confiance dans l'autre et de connaître l'autre, accepter qu'il ne fasse pas pareil quand on va lui déléguer un certain nombre de tâches, et qu'on atteindra peut-être pas le même résultat d'ailleurs. Et puis après, il y a d'autres indicateurs qui ont été travaillés par l'équipe du Créapt, par exemple sur l'accueil des nouveaux, la transmission de l'expérience. Il y a des travaux aussi d'Yves Clot. On peut reprendre aussi sur tout ce qui est construction du genre et le style, du genre qui autorise un style pour chacun.

Alors, je suis retombée sur un texte magnifique de Wisner en 1993, où il parlait de souffrance du groupe, et je suis repartie de ce texte-là parce que je trouvais que c'était pas mal parce que du coup on peut effectivement trouver des indicateurs... En l'absence de ces différents indicateurs que j'explore, la liste n'est pas exhaustive. Il y en a certainement bien d'autres, on pourrait penser que le travail collectif est dépourvu du collectif de travail et on est bien dans une souffrance du groupe. Et je fais souvent la distinction entre groupe et collectif : on peut avoir une collection d'individus qui vont partager tous ces critères, il n'y a pas de vitalité et on n'est pas dans du collectif.

Willy Buchmann (doctorant Créapt) : Je vois que tu fais souvent référence à ton habilitation à diriger des recherches. Est-ce qu'il y a des choses peut-être plus petites et plus accessibles qui ont été écrites, ou alors est-ce que cette HDR-là est disponible quelque part ?

Sandrine Caroly : L'HDR est disponible mais je n'ai pas l'accès au site car je n'ai pas mon ordinateur. S'il y en a qui sont intéressés, je vais vous donner mes coordonnées. Après, il y a un article que j'ai publié à l'IEA (*International Ergonomic Association*) mais qui est en anglais, sur ça. Et puis, je compte assez rapidement m'y mettre pour écrire de nouveaux articles. J'ai fait aussi une proposition de communication à la SELF (Société d'ergonomie de langue française) là-dessus, donc ça sera peut-être un article facilement accessible.

Chapitre 5

INFORMATISATION, VIRAGE MANAGÉRIAL ET POURSUITE DES CARRIÈRES DANS LE PRIVÉ ET LE PUBLIC

Alex Alber, sociologue, CEE,
Danièle Guillemot, économiste, Insee

Danièle Guillemot : On va vous présenter quelques résultats, qui nous ont semblé intéressants dans le cadre de votre séminaire, de cette recherche menée par Alex Alber, moi-même, Anne-Marie Wasser, chercheure au LISE-CNRS du CNAM qui malheureusement n'a pas pu venir aujourd'hui, avec la participation de Colette Leymarie. La recherche se poursuit en ce moment, mais on est plutôt dans une phase finale. J'ajouterai juste à cette petite présentation des participants que cette recherche a été lancée et réalisée en grande partie lorsqu'Anne-Marie et moi-même étions détachées au Centre d'études de l'emploi. La recherche dans l'ensemble a été financée dans le cadre d'un projet ANR, qui s'appelle *COI-COSA* (pour *Changements Organisationnels et Informatisation, évolution des Compétences et sélection des SALariés*), projet coordonné au Centre d'études de l'emploi par Nathalie Greenan et qui rassemble économistes et sociologues dans l'objectif d'étudier les modalités d'évolution des compétences dans les entreprises lorsque leur organisation et les technologies changent. C'est donc un projet de recherche extrêmement vaste, en cours actuellement.

L'idée à l'origine du projet, c'est que les évolutions des compétences pour faire face à ces changements peuvent prendre *a priori* principalement deux formes. D'une part, une adaptation de la main-d'œuvre existante, notamment par le canal de la formation et la mobilité interne, et d'autre part, le *turn-over*, ou la sous-traitance, donc le recours au marché externe. Plusieurs recherches qui s'appuient sur l'exploitation de l'enquête *COI*, sur laquelle on reviendra, et sur des enquêtes qualitatives, dont des post-enquêtes, menées dans ce cadre. On vous présente l'une d'elles, qui s'intéresse de façon générale aux conditions de maintien dans l'emploi des salariés âgés face à des changements techniques et organisationnels, en regardant les choses sous l'angle de la comparaison public/privé.

On est partis d'une hypothèse générale très classique dans la littérature (notamment la littérature économique), que vous connaissez je pense très bien, puisque vos travaux interrogent beaucoup cette hypothèse, selon laquelle ces changements – lesquels ? (ça fait partie évidemment des questions) – sont potentiellement déstabilisants pour tous les salariés mais particulièrement pour ceux qui ont construit leur expérience professionnelle dans un contexte différent, une période antérieure. Cette expérience serait dévaluée par les nouveaux outils, par les réorganisations, si bien que ces salariés auraient des difficultés à se maintenir dans l'emploi. C'est une explication, qui est souvent avancée, à l'éviction des salariés âgés des entreprises, dans de nombreux travaux notamment économiques, qui montrent en effet que les entreprises qui se réorganisent et qui s'informatisent ont moins de seniors dans leurs effectifs que les autres.

Si les entreprises se « débarrassent » d'une partie de leurs salariés âgés quand elles se modernisent ou se réorganisent, qu'est-ce qui se passe du côté du secteur public ? La protection statutaire, comme on le sait, assure le maintien dans l'emploi, et on sait aussi que la proportion des salariés cinquantenaires est particulièrement élevée parmi les agents de l'État et plus généralement parmi les salariés de la Fonction publique. De mémoire, dans la Fonction publique d'État, près du tiers des salariés sont aujourd'hui âgés d'au moins cinquante ans, contre moins du quart dans le reste du salariat. Que se passe-t-il, lorsque la Fonction publique fait évoluer ses méthodes, ses outils, avec ces salariés âgés ? Comment parviennent-ils à se maintenir dans l'emploi, ou comment l'organisation

les maintient dans l'emploi ? Est-ce que l'organisation est plus favorable aux salariés vieillissants ? Est-ce qu'ils occupent des postes davantage abrités de ces changements ? Est-ce qu'il y a un effort particulier de formation dans leur direction ? Ce sont des questions que l'on peut se poser, et qui nous semblent intéressantes pour aborder la question des salariés vieillissants face aux changements dans le travail. Qu'est-ce qui se passe quand on ne peut pas sélectionner les salariés réputés les plus aptes à s'adapter à ces changements ?

Vous voyez, cette problématique de départ, qui est très simple, qui est plutôt une problématique d'économiste peut-être, rejoint, me semble-t-il, quand même les préoccupations de ce séminaire, et donc on espère que les quelques résultats qu'on va présenter vont vous intéresser, vont alimenter vos réflexions. Il est clair que notre approche ne permet évidemment pas d'examiner finement les évolutions du travail, on est dans autre chose, et peut-être que vous trouverez que l'utilisation de certains de nos concepts est approximative, insuffisamment définie. Donc, il faudra nous le dire – et c'est bien sûr pour nous aussi tout l'intérêt de présenter nos travaux dans cette assemblée. En particulier, je vais le préciser à l'instant, notre analyse porte sur la perception que les salariés ont des changements, selon une définition qu'eux-mêmes donnent de ces changements et des conditions de leur maintien face à ces changements. C'est du côté de la perception par les salariés que les choses se passent, comme on le verra, aussi bien avec l'enquête statistique qu'avec la post-enquête par entretiens. Alors, comme souvent, notre questionnement de départ, qui est à peu près celui que je vous ai dit à l'instant, a évolué tout au long de la recherche, et en particulier si on est partis d'une hypothèse de différences majeures entre public et privé quant aux conditions de maintien dans l'emploi des salariés âgés, on verra que ces différences ne paraissent finalement pas très importantes, du moins du point de vue de la perception des changements et de la perception des difficultés (ou de l'absence de difficultés) ressenties face à ces changements. En revanche, les différences sont plus sensibles quant aux fins de carrière, parce que là les règles statutaires jouent un rôle important.

La méthode : comme je vous le disais, on associe les exploitations d'une enquête statistique à des entretiens qualitatifs, des "post-enquêtes". L'idée c'est qu'en croisant les résultats statistiques, quantitatifs, et les approches qualitatives, on peut vérifier un certain nombre de résultats produits dans l'une des approches par l'autre, les nourrir l'un et l'autre, les interpréter l'un par l'autre. Mais encore une fois et j'insiste de nouveau, un point commun tant dans l'approche statistique que dans la post-enquête par entretiens, c'est qu'elles recueillent des perceptions de salariés sur leur travail et les changements, et le positionnement de notre étude est donc d'interroger ces ressentis face aux changements. Néanmoins, l'enquête statistique interroge aussi sur des pratiques, par exemple sur l'utilisation des outils informatiques, ou sur les formations reçues, qui permettent quand même de fournir un cadrage robuste aux discours qu'on recueille.

Deux mots sur l'enquête *COI* 2006 (je vais très très vite, mais, dans la discussion, on pourra donner des détails si vous le souhaitez) : c'est une enquête qui interroge à la fois les employeurs et les salariés. Les employeurs sont interrogés sur les réorganisations dans les entreprises, les outils informatiques utilisés et également les outils de gestion mis en place dans l'entreprise. Par le biais de cette interrogation des employeurs, on définit un petit peu ce qu'est potentiellement le changement, c'est la mise en place de ces outils, et ce sont les réorganisations déclarées par les employeurs. Deuxième volet, des salariés qui appartiennent aux entreprises interrogées sont sélectionnés pour être interrogés sur les conditions de travail, l'organisation du travail, leur utilisation des outils, et un certain nombre de choses comme les formations reçues, etc.

Cette enquête, qui était réalisée une première fois dans l'industrie en 1997, a été étendue à l'ensemble des secteurs marchands en 2006, et également à la Fonction publique d'État, et aux hôpitaux. Là, ce qu'on va vous présenter porte sur la comparaison entre les secteurs marchands et en particulier les services, et la Fonction publique d'État, et ne porte que sur le volet « salariés ». Je passe un peu, pour ne pas prendre trop de temps, sur le champ de l'enquête, etc. Je dirai simplement une chose sur le champ de l'enquête dans la Fonction publique d'État, c'est qu'on a exclu le ministère de la Défense, les enseignants et les magistrats. Donc ça, c'est un point important puisque, bien entendu, comme vous le savez, les enseignants c'est une part importante des effectifs de l'État avec

des caractéristiques assez particulières. L'échantillon salariés est d'environ 14 000 dans les entreprises marchandes, donc c'est un gros échantillon, et de 1 200 dans la Fonction publique d'État. Il s'agit de salariés de tous statuts mais qui ont une ancienneté minimale dans leur entreprise ou leur administration d'au moins dix mois (puisqu'ils ont été interrogés dix mois après leur sélection dans les fichiers). Pour cette étude, on a sélectionné autant que possible des activités qui sont relativement transversales aux secteurs public et privé, de manière à maîtriser un minimum l'environnement de travail. On a retenu dans le secteur privé les services marchands aux entreprises et les activités financières qui représentent au sein de l'échantillon des 14 000 un sous-échantillon de 3 000 salariés. Et on a aussi sélectionné des fonctions particulières, les fonctions administratives, dans la mesure où l'activité telle qu'on peut la mesurer en tout cas dans l'enquête *COI* est relativement proche pour les salariés du public et du privé qui réalisent ces fonctions administratives, de gestion, de secrétariat, de comptabilité, d'accueil du public. On peut le vérifier au travers d'un certain nombre d'indicateurs, par exemple la fréquence et l'intensité de la lecture, de l'écriture, de la saisie, des relations avec le public, un certain nombre d'indicateurs comme ça. Ce sous-échantillon de fonctions administratives dans la Fonction publique d'État et dans les services aux entreprises et aux banques et assurances représente 14 % des salariés du champ de l'enquête *COI*.

Les salariés qui ont été interrogés en post-enquête ont été sélectionnés parmi les répondants à l'enquête statistique, qui appartiennent à ces secteurs, qui sont dans ces fonctions administratives, qui ont évidemment accepté de recevoir un chercheur pour un entretien approfondi, et qui sont âgés d'au moins 40 ans. Le critère d'âge a été retenu pour mener les entretiens avec des salariés qui en principe sont en emploi depuis suffisamment longtemps pour avoir connu des changements technologiques ou organisationnels importants, mais à des âges quand même suffisamment diversifiés pour interroger justement cette question de la diversité des âges et des horizons de carrière dans la manière dont ces changements sont vécus. Et il y a un critère géographique pour des questions de commodité, on s'en doute. Trente entretiens de post-enquête ont été réalisés, à peu près autant dans la Fonction publique et dans le privé, fin 2008 et début 2009 pour l'essentiel. Sur la grille d'entretien, Alex pourra vous en dire plus, mais ce qu'il faut avoir en tête c'est que les changements sur lesquels les entretiens ont porté n'étaient pas définis à l'avance. Les salariés interrogés ont parlé des changements récents qui les ont marqués. Je crois qu'on a défini une profondeur, au cours des trois dernières années, mais on était évidemment plus souple que ça. La question de l'informatisation du travail a pu être abordée à l'occasion de ces changements les plus marquants, mais ça a été principalement abordé au travers de la description du poste puisqu'il était demandé explicitement aux salariés interrogés avec quels outils ils travaillaient.

Les principaux résultats que l'on va vous présenter aujourd'hui : je vais vous parler d'abord de la perception qu'ont les salariés âgés des changements technologiques, ou plus précisément de l'informatisation de leur poste de travail, puisque, dans les fonctions administratives qu'on regarde, ce sont ces changements technologiques qui existent. On verra que pour nous (peut-être pas pour vous, vous nous direz) la surprise vient du fait que cette perception est presque unanimement positive. Ensuite, Alex vous parlera des transformations, qui ont fait l'objet cette fois-ci de nettement plus de regards critiques, qui portent notamment sur l'intensification du travail, mais surtout sur les transformations managériales touchant notamment à la notion de qualité du travail. Enfin, il abordera les questions de fin de carrière dans ces contextes de changement.

Sur la question des changements techniques

L'enquête *COI* apporte beaucoup d'information sur l'usage de l'informatique et sur les formations reçues. Ici, je pense que le mieux c'est de résumer rapidement les conclusions d'une étude que j'ai faite avec Aurélie Peyrin du CMH en dehors de ce travail financé par l'ANR, et sur laquelle on s'est quand même un petit peu appuyés dans ces travaux. En 2006, l'informatique est largement diffusée, avec une variété d'usages et pas seulement un travail de saisie, surtout dans les secteurs qui nous occupent ici. C'est dans les banques et les assurances que le taux d'utilisation des outils informa-

tiques (différents types d'outils, différents usages) est le plus élevé, puis tout de suite après la Fonction publique d'État, puis encore après les services aux entreprises, les autres secteurs comme l'industrie ou le commerce venant plus loin. Et, sur un certain nombre d'utilisations de l'informatique, l'internet, l'intranet, les *mails*, les formulaires en ligne, etc., on a entre 70 % et 80 % des salariés (toutes fonctions confondues, je ne suis plus sur les seules fonctions administratives sinon on a dix points en plus) qui utilisent ces différents outils, donc largement répandus, aussi bien dans le privé que dans la Fonction publique d'État qui est loin d'être en retard dans ce domaine-là. C'est normal, une grande partie de son activité, en tout cas dans ses filières administratives, consiste à manipuler de l'information, donc les outils informatiques sont là pour ça.

Dans la Fonction publique d'État et les banques et assurances, les salariés âgés utilisent autant l'informatique que les plus jeunes, et ça dans la diversité des usages, c'est-à-dire pas uniquement les usages basiques, mais dans tous ceux qu'on peut regarder dans l'enquête *COI*. Ça c'est aussi une surprise, parce que finalement on a vu que dans la Fonction publique d'État, et c'est vrai aussi dans les banques et assurances, les salariés âgés sont plus nombreux, ils n'ont pas été sélectionnés, ils sont là, ils sont arrivés avant que ces outils informatiques n'existent encore, et ils restent, et pourtant ils utilisent aujourd'hui, autant que les plus jeunes, ces outils informatiques. Et c'est relativement nouveau, parce que ce n'est pas tout à fait ce qu'on observait dans les enquêtes, par exemple sur les conditions de travail, des années 1990. Donc ça veut dire que les salariés les plus âgés ne sont pas mis complètement au placard du point de vue en tout cas de l'usage des outils informatiques en attendant la retraite. Si on approfondit l'analyse, on constate que c'est lié au fait que les salariés âgés sont aussi, dans ces secteurs, les plus anciens. Âge et ancienneté vont complètement ensemble dans des secteurs de marché interne où il y a une permanence de l'emploi, et en quelque sorte l'ancienneté, qui remonte la probabilité d'utiliser ces outils, compense l'âge. Ces résultats rassurants pour les salariés âgés sont cependant spécifiques à la Fonction publique d'État et aux banques et assurances, c'est-à-dire qu'on ne les retrouve pas dans les autres secteurs. Dans les autres secteurs, encore maintenant, la probabilité d'utiliser l'informatique baisse avec l'âge. Ce sont des résultats qui avaient été mis en évidence dans les années 1980-90 au moment où les outils étaient moins diffusés qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, c'est encore vrai, évidemment avec des niveaux d'utilisation qui sont plus élevés, donc c'est relatif. Mais néanmoins, la probabilité d'utiliser l'informatique baisse avec l'âge, mais pas dans la Fonction publique d'État ni dans les banques et assurances.

Il nous semble que l'on peut mettre ces résultats en relation avec les formations à l'informatique. En effet, elles sont particulièrement fréquentes et longues dans la Fonction publique d'État. Ça, c'est quelque chose qui est assez connu pour l'ensemble des formations, mais ça se confirme et même ça s'amplifie pour les formations à l'informatique, et le taux de formation à l'informatique ne baisse pas avec l'âge (alors qu'il baisse pour les autres types de formation). Si bien que lorsqu'on tient compte du cumul de formation au cours des années, on a 64 % des agents de la Fonction publique d'État (quelle que soit leur fonction, pas seulement administrative) de 50 ans et plus qui ont reçu au moins une formation à l'informatique de leur employeur à un moment de leur carrière dans l'administration. Ce chiffre est de 58 % dans les banques et assurances, alors que dans l'ensemble des secteurs, il est de 44 %. Les formations sont aussi plus longues puisqu'environ un quart des formations à l'informatique reçues par les plus âgés dépassent un mois dans la Fonction publique d'État, alors que c'est le cas de 11 % dans l'ensemble des secteurs. Et là, c'est clairement les plus âgés qui reçoivent les formations les plus longues, dans la Fonction publique d'État et dans les banques et assurances aussi.

Donc, on a là quand même une différence entre public et privé qui est sensible, qu'on trouve là uniquement avec les données de l'enquête *COI*, et dont on trouve des traces mais pas tant que ça en fait, dans les entretiens qualitatifs dans la mesure où on interroge des gens qui travaillent dans des fonctions administratives et des secteurs où l'utilisation des outils informatiques est quasi systématique. Et de fait, quasiment tous les salariés interrogés dans les entretiens utilisent l'informatique à des différents degrés, et de différentes manières, que ce soit pour interroger des bases de données ou pour les alimenter, ou bien un tableau Excel utilisé par une secrétaire pour gérer ses affaires, etc.

Toutes les personnes interrogées utilisaient l'informatique, mais surtout on n'enregistrait aucune forme d'aversion ni tellement de difficultés ou de critiques exprimées quant aux outils informatiques, en tout cas dans leur dimension technique. On verra que c'est autre chose quand il s'agit d'appréhender leurs liens supposés avec l'intensification du travail, ou avec la mise en place d'un certain nombre d'outils de suivi, ou des indicateurs. Là, les critiques arrivent mais, sur le plan des caractéristiques techniques de l'outil, c'est plutôt même l'enthousiasme.

Ça a été quand même pour nous – je ne sais pas si c'est ce que vous observez dans vos travaux – une certaine surprise, et de ce point de vue-là public et privé ne se distinguent pas. Les motifs de satisfaction sont divers. Il y a évidemment l'automatisation de tâches qui étaient jugées répétitives et ennuyeuses. Il y a les possibilités d'information offertes par la mise en réseau, par exemple une employée de banque déclare que l'intranet a été une révélation, un agent des impôts s'extasie vraiment devant les possibilités d'interroger les bases de données, là où auparavant il fallait de longs mois pour obtenir une information d'un autre service. Beaucoup de répondants décrivent des améliorations d'ordre ergonomique de leur poste de travail, par exemple la réversibilité des actions en comparaison avec la machine à écrire. Donc, c'est plutôt une description très positive. L'impression générale est que les difficultés face à l'informatique sont aujourd'hui dépassées, ça ne veut pas dire qu'il n'y en a pas eu mais c'est dépassé, beaucoup des personnes interrogées déclarent avoir eu des appréhensions au moment de l'informatisation de leur poste, d'ailleurs certaines se sont équipées à la maison pour pouvoir s'exercer, mais ce n'est plus réellement le sujet. Évidemment, cet enthousiasme pour l'informatique est peut-être aussi l'effet d'un certain conformisme, des personnes qui rencontreraient aujourd'hui toujours des difficultés cherchent peut-être à les masquer vis-à-vis de l'enquêteur, ou de leurs collègues aussi, voire d'eux-mêmes. Alex y reviendra peut-être, c'est quelque chose de tout à fait possible. Cela dit, les réponses à l'enquête statistique ne sont pas complètement exemptes de ce type de biais, mais elles y sont moins sujettes dans la mesure où elles interrogent les individus sur des pratiques relativement concrètes, utilisation des outils de travail, etc., et ça parmi d'autres questions, ce qui renvoie l'enquêté à son travail quotidien de manière plus descriptive, plus neutre. L'un dans l'autre, on a quelque chose qui a un sens.

L'enquête *COI* interroge non seulement sur l'usage des outils ou les formations reçues, mais aussi sur les perceptions des changements techniques et organisationnels. Plusieurs questions sont posées, par exemple sur le type de changement qui a eu un impact sur le travail au cours des trois dernières années. Ce sont des changements de type technique, dans l'organisation de travail, dans l'équipe de direction, un certain nombre de changements comme ça. Et l'enquête interroge aussi sur l'impact de ces changements sur le travail, plus ou moins fort, et sur leurs effets positifs ou négatifs. On constate, concernant l'impact plus ou moins fort des changements techniques ou organisationnels sur le travail, qu'à partir de 40 ans, les déclarations d'un impact très important ou important sont relativement plus fréquentes qu'avant 40 ans. On a l'impression qu'il y a une plus grande sensibilité aux changements après 40 ans. On n'a pas distingué public et privé parce que ce sont à peu près les mêmes résultats. (*Question de la salle sans micro*) La vraie césure, c'est avant 40 ans et après 40 ans, en effet entre la tranche d'âge 40-49 ou celle des 50 et plus, on n'a pas de grosses distinctions. C'est un point sur lequel on a passé vite c'est vrai, mais pour nous ça attire surtout l'attention sur le fait que les plus jeunes ont moins une perception de changements importants que les moins jeunes.

Alex Alber : Il y a deux questions en une, là. Il y a deux éléments. D'abord : « est-ce qu'il y a eu des changements dans la période récente ? » Et là, les salariés de plus de 40 ans en mentionnent davantage, tout simplement. Donc il y a déjà un effet de sur-déclaration ; ça c'est le premier filtre. Le deuxième filtre, c'est : « est-ce que ces changements ont eu beaucoup d'impact ou pas ? », et c'est vrai que l'effet est plus dilué. Mais il y a une sur-déclaration systématique. Donc, il peut y avoir un effet de dilution, mais l'information la plus importante, c'est qu'il y a plus de déclarations de changements chez les salariés au-delà de 40 ans, ce qu'on a interprété comme une plus grande sensibilité.

Danièle Guillemot : Cela dit, ça mérite en effet d'être regardé de plus près parce qu'il peut y avoir aussi des effets simplement de distribution de la main-d'œuvre selon l'âge dans les entreprises qui

ne rencontrent pas les mêmes changements. Il y a tous ces éléments-là qu'il faudrait prendre en compte. Mais notre objet, ce n'est pas tellement pour l'instant de regarder ça de près, simplement pour nous il y a un indice d'une sensibilité des plus de 40 ans au changement, probablement plus importante que les plus jeunes. Ce qu'on a regardé de plus près en revanche, ce sont les jugements par rapport à ces changements, puisque la question a été posée. Comme disait Alex, pour ceux qui ont déclaré des changements, et pour ceux qui ont déclaré des changements importants ou très importants – il y a un double filtre –, on leur a demandé s'ils jugeaient ces changements plutôt positifs, plutôt négatifs, ou avec les effets positifs et les effets négatifs qui se compensent. Là, on ne voit vraiment pas grand-chose selon l'âge, qu'il s'agisse des changements techniques ou des changements organisationnels. Donc il n'y a pas *a priori* de jugement plus ou moins positif selon l'âge. Mais on sait que, selon l'âge, les salariés n'ont pas les mêmes qualifications, diplômes, etc. Pour en tenir compte, on a regardé de plus près à l'aide d'une régression multivariée, logistique. L'idée, c'est de pouvoir mettre en évidence des différences qui ne relèvent pas des différences liées aux diplômes, aux qualifications ou au secteur d'activité, et aussi d'essayer de séparer (ce qui est toujours un peu délicat) les effets d'âge et les effets d'ancienneté. Ce qu'on voit c'est que là, on a l'impression que les plus âgés de la Fonction publique d'État jugent plutôt le changement plus positif que les moins âgés, alors que ce n'est pas le cas dans les autres secteurs où il n'y a pas de différence selon l'âge. Là aussi, c'est un peu une surprise, pourquoi dans la Fonction publique d'État ? Et c'est quelque chose d'assez robuste, en tout cas les coefficients sont bien significatifs. Donc voilà, première question, dans la Fonction publique d'État, les changements technologiques sont plutôt jugés plus positifs par les plus âgés. Il faut noter que c'est relativement aux plus jeunes, parce qu'en niveau les plus jeunes, si mes souvenirs sont bons, déclarent les changements plus négatifs dans la Fonction publique que dans le privé. Ce qui est intéressant ici, c'est que quand on introduit l'ancienneté dans le modèle, on voit clairement que, si l'âge dans les secteurs privés n'a pas d'effet sur le jugement positif ou négatif des changements, en revanche l'ancienneté a des effets tout à fait significatifs et négatifs : plus on est ancien, moins on juge les changements positifs. Il nous a semblé intéressant de nous appuyer sur ce résultat, pour faire l'hypothèse que l'âge n'est sans doute pas la question essentielle dans cette perception des changements, en particulier il ne s'agit pas pour l'essentiel de considérations liées à la diminution de certaines facultés, de certaines capacités cognitives pour s'approprier les changements avec l'âge. Mais, en revanche, c'est l'ancienneté, semble-t-il, qui peut – je ne sais pas comment le dire, c'est sans doute maladroit – disposer de façon plus négative vis-à-vis du changement. Donc, en tout cas, ce sont des questions qu'on va interroger.

Alex Alber : Voilà donc les acquis de la phase statistique. On montre que l'informatique en soi ne semble pas poser de problème, mais qu'il y a clairement – par rapport au changement d'un point de vue général – des problèmes entre l'ancienneté et le changement : ça n'est pas l'âge, ça n'est pas un problème de difficultés cognitives, qui disposent d'une manière négative les salariés d'un certain âge au changement, c'est plutôt l'ancienneté. Mais ce qui semble important, c'est que les problèmes ne sont pas des problèmes liés à la technique en elle-même. Nous allons voir dans cette deuxième partie que ce qui est le plus fréquemment revenu dans les entretiens, ce sont des problèmes qui ne sont pas liés à la technique en elle-même, mais qui sont liés à ce qu'elle permet, à la fois d'un point de vue managérial et du point de vue de la surveillance du travail. Donc, on va plutôt voir maintenant le versant négatif de ce qu'on vient de montrer. D'accord, il y a assez peu de problèmes liés à la technique en tant que telle, mais on ne voudrait pas donner l'impression que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Il y a un discours qui est fondamentalement ambigu sur les innovations technologiques. D'un côté, on reconnaît qu'effectivement c'est quelque chose de positif, ça simplifie les tâches récurrentes, on a un accès plus facile à l'information, etc. Mais, de l'autre, il y a un versant beaucoup plus critique qu'on va aborder maintenant en nous appuyant essentiellement sur les résultats des entretiens, donc de la post-enquête qualitative. On va voir qu'il y a une sorte de compilation de griefs, qu'on va inventorier assez rapidement, qui sont revenus dans les entretiens, qui font largement écho à ce qu'on peut trouver dans la littérature (je ne voudrais pas donner l'impression qu'on a découvert fondamentalement ces choses-là), mais ces griefs doivent

selon nous être entendus, mis en balance avec le *satisfecit* délivré par rapport à la technique qu'on a pu voir dans la première partie.

On va commencer avec quelque chose qui est revenu très fréquemment, tout particulièrement dans la Fonction publique d'État, c'est le lien entre l'informatique et les réductions d'effectifs qui impliquait une intensification du travail. Je peux évoquer le témoignage d'une secrétaire de direction d'un lycée professionnel. Je ne vais pas vous lire tous les extraits, mais il illustre assez bien l'idée que, finalement, les gains de productivité servent dans la Fonction publique à légitimer des réductions d'effectifs. C'est quelque chose qui est revenu dans quasiment tous les entretiens. Chez elle, c'est une formulation relativement *soft*. On a parlé de dégraissage, etc.

Il ne faut pas penser que l'informatique est acceptée d'une manière béate, il y a des incidences sur les conditions de travail qui sont déplorées, d'abord les réductions d'effectifs, ensuite – liée à cette réduction d'effectif évidemment – une intensification du travail. Là, on est dans une entreprise privée, avec un comptable de niveau agent de maîtrise, qui nous explique que « les départs en retraite ne sont pas remplacés », que « la masse de travail augmente, mais (et c'est toujours ce « mais » qui revient) en même temps c'est vrai qu'on a des moyens techniques de pallier ces départs ». Donc, les gains de productivité compensent les départs, et les deux sont comme les deux faces d'une pièce, indissociables, et dans le discours des salariés que nous avons rencontrés, il y a à la fois cet engouement pour ce que permet la technique et, parmi les griefs exprimés, le fait que le travail s'intensifie. Évidemment, ce qui revient fréquemment, c'est le fait que les traces informatiques laissées par les opérations sur les bases de données, sur les progiciels de gestion comme les ERP ou des choses comme ça, permettent une surveillance accrue du travail, une surveillance qui n'est plus tout à fait comparable avec la surveillance hiérarchique traditionnelle, par-dessus l'épaule, du chef, c'est-à-dire qu'on a maintenant une surveillance qui est potentiellement permanente, et qui est effectuée à distance, ce qui est quelque chose d'extrêmement insécurisant.

On a cherché dans *COI* quelques traces, quelques éléments de confirmation de cette tendance, et on peut voir effectivement que si l'on croise – alors ce sont uniquement des choses déclaratives, on l'a bien précisé - ceux qui déclarent des changements techniques et ceux qui déclarent s'investir dans leur travail plus qu'il y a trois ans, c'est-à-dire plus qu'avant les changements techniques, il y a une attraction assez nette. On peut voir que 37 % de ceux qui mentionnent des changements techniques estiment s'investir plus qu'il y a trois ans, contre 30 % de ceux qui n'ont pas connu de changement technique. On voit qu'il y a quand même une large proportion de gens qui s'investissent de plus en plus, qui témoignent d'une accélération – ça, les entretiens en rendent bien compte – mais on voit qu'il y a manifestement une attraction, une corrélation (sans éclairer plus avant la causalité) entre changement technique et intensification du travail, chose que l'on peut vérifier dans un autre modèle logistique, qui n'interroge plus précisément la même variable. C'est, cette fois-ci, le fait de choisir la modalité « tous les jours » à la question de savoir si on rencontre des situations où on a l'impression de ne pas pouvoir faire face, d'être débordé. Le nom court de cette variable est « stress », car elle permet de savoir si les salariés étaient stressés au travail. En contrôlant le sexe, l'âge, la CSP et l'ancienneté, on voit que l'introduction de changements techniques a un effet positif sur le fait de déclarer se sentir souvent en situation de stress au travail : lorsqu'il y a eu des changements techniques durant les trois dernières années, on a un coefficient positif avec un chi-2 de vraisemblance inférieur à 1 %, et un *odds-ratio* de 1,75. L'effet marginal dans la situation de référence est une augmentation de 10 % des déclarations de stress. Je ne sais pas si tout le monde est au point sur ce genre de traitement statistique, mais ça sous-entend assez clairement qu'il y a un lien entre changement technique et situation de stress au travail. Donc, des éléments statistiques qui nous montrent qu'on n'est pas sur une mauvaise piste en montrant que les salariés, s'ils sont satisfaits de ce que permet l'informatique, ne sont pas dupes du fait qu'on va leur en demander un peu plus avec, et que ça va être un facteur de stress.

Mais toutes ces raisons font écho à une perception qu'on pourrait qualifier de « croziérienne » (par référence au sociologue Michel Crozier) du changement, c'est-à-dire qu'avec l'introduction d'outils de surveillance les salariés vont perdre des marges de manœuvre, ils vont être plus surveillés, ils

vont donc avoir moins la possibilité de se préserver au travail, de faire en sorte d'aller à leur rythme, etc., donc leurs réticences sont explicables par un refus de s'engager plus. C'est une chose qu'on trouve assez fréquemment dans la littérature, notamment en sociologie des organisations, pour expliquer justement comment lever les freins au changement. On est ici dans des schémas interprétatifs qui cadrent assez avec cette lecture, c'est-à-dire que les changements induisent plus de travail, donc les salariés tendent à s'y opposer, à les accueillir négativement. Il y a cependant dans les entretiens d'autres raisons qui ont été mentionnées, et ces autres raisons sont plus abordées, cette fois-ci, d'un point de vue compréhensif ; voir ce que nous disent concrètement les salariés du public et du privé sur l'effet, non plus cette fois ci exclusivement des changements techniques, mais bien des changements techniques et organisationnels.

Parmi les problèmes rencontrés par les salariés, il y a quelque chose de tout bête, qui revient fréquemment, c'est le fait que les concepteurs d'ERP – ou de systèmes de gestion informatisée de l'activité – partent du principe que l'activité de travail et sa visibilité informatique sont liées. Le modèle idéal étant la caissière qui passe un article dans le supermarché, cela permet d'évaluer la rapidité de son travail, cela informe les stocks qu'il va falloir bientôt recommander les articles qui sont passés, ça permet aux agents du marketing de savoir que tel produit se vend bien à tel moment de la journée, etc. L'idée, c'est que dans le modèle idéal de l'organisation informatisée du travail, un acte (le travail), et la visibilité informatique de cet acte participent d'une seule et même action. Le problème, c'est que ça ne se passe pas toujours comme ça, parce que nous ne sommes pas toujours dans des sphères productives avec un fonctionnement de ce type. Alors, j'ai retenu cette accroche un peu familière : « l'information ne remonte pas toute seule ». La plupart des gens me disent : « on a des indicateurs, mais ces indicateurs, ces tableaux de bord ne se constituent pas tout seuls, il faut les remplir à la main, et, dans certains cas, cela prend de telles proportions que finalement cette description gestionnaire du travail empiète sur le travail lui-même ». Ce qu'on appelle finalement un « surtravail ». En plus, ce surtravail n'est pas pris en compte en tant que tel, et il n'est pas valorisé. J'ai une citation que la décence m'interdira de réciter à ce micro, je vous laisse en prendre connaissance. Mais cette salariée travaille dans une société de transfert de données par satellite, sa société a été rachetée par une multinationale qui, du fait d'exigences de cotations boursières, etc., lui demande en tant que comptable de faire des états financiers à répétition, beaucoup plus fréquents qu'avant. Elle se sent dans son travail tout à fait dévalorisée par ces exigences croissantes, elle trouve ça absurde. En plus, il lui faut recopier trimestriellement des choses qu'elle avait déjà saisies mensuellement, etc., et je vous laisse voir comment elle qualifie cette tâche. Le moins qu'on puisse dire, c'est que l'alimentation du suivi gestionnaire de l'activité de son entreprise est pour elle une tâche dévalorisante qui empiète sur le temps qu'elle a à consacrer à ses autres tâches.

On trouve ce type de remarque dans le secteur public aussi, avec les effets de la LOLF et plus directement de la RGPP. Cette dame qui travaillait dans un service d'archives départementales m'expliquait que son métier qui était d'aller au contact des gens qui venaient rechercher dans les archives, de les renseigner, de ficher des documents, etc., il lui fallait en permanence remplir des tableaux de bord, pour justifier en permanence de son activité. Sachant que c'était un service départemental qui était un petit peu sur la sellette et que sa directrice exigeait de donner une grande visibilité au travail accompli. Donc, il fallait tous les jours qu'elle reporte le nombre de visiteurs de la salle de lecture, etc. Et la manière dont elle le dit était assez intéressante : « j'ai l'impression de ne plus faire le cœur de métier que je faisais quand je suis arrivée, ce que j'aimais faire, j'aimais faire des archives et maintenant je me retrouve à compiler des chiffres et à faire remonter des chiffres ». Donc, ce surtravail me semble être un élément important, l'une des choses qui sont revenues fréquemment dans les entretiens. Le tournant gestionnaire derrière les activités tant dans le public que dans le privé a cette première conséquence empirique : ça demande à un certain nombre de salariés d'alimenter eux-mêmes, à la main, les tableaux de bord et les instruments gestionnaires qui vont permettre à leur manager à un plus haut niveau de prendre les décisions.

Deuxième problème beaucoup plus fondamental qui demanderait sans doute qu'on y passe plus de temps – mais je vais devoir aller assez vite –, c'est ce que le pilotage par indicateurs induit sur

l'appréciation de la qualité de son propre travail. On a là un nœud, un vrai problème qui doit être solutionné, et c'est à peu près la même chose dans le public et dans le privé. Cette chargée d'étude documentaire dont je vous parlais à l'instant résume la situation en disant : « on est obligés de prendre des domaines quantifiables mais qui ne sont pas le reflet de ce que l'on fait », c'est-à-dire que pour alimenter le suivi gestionnaire de l'activité, il faut bien trouver des chiffres à mentionner, mais il y a un certain nombre de domaines dans lesquels la quantification – cette « quantophrénie » comme dirait V. de Gauléjac – ne fait pas sens. Donc, elle se retrouve obligée de poursuivre des objectifs qui ne sont pas ceux qui lui étaient assignés initialement.

Beaucoup plus problématique, c'est la définition de ce qu'est un travail bien fait dans le cadre d'une normalisation. Trois cas assez rapides. Il y a un régulateur de travail qui est dans une situation très intéressante puisque c'est chez un grand prestataire d'assurance voyage qui fait beaucoup de rapatriement en cas de problème à l'étranger, et il se trouve qu'on leur demande d'accélérer sans cesse la cadence de prise en charge des appels. Et que lui se retrouve aujourd'hui obligé d'expédier les clients afin de faire ses huit clients à l'heure, et il regrette de ne plus pouvoir, ainsi qu'il le faisait par le passé, écouter le drame que la personne qui est au bout du fil est en train de vivre. Il y a des gens qui ont des accidents à l'étranger, des problèmes de toute sorte et lui trouvait un sens dans son travail dans le fait de prendre le temps de solutionner vraiment le problème. Seulement sa direction le presse – parce que c'est un cadre intermédiaire – d'augmenter les ratios de prise d'appel, le client ne doit pas patienter plus de vingt secondes. Donc, il faut impérativement prendre un maximum d'appels, donc traiter les demandes de plus en plus vite, et donc s'y attarder de moins en moins. On y reviendra très rapidement par la suite, lui estime concrètement que les normes, que le travail bien fait au regard de sa direction n'est pas compatible avec sa propre appréciation du travail bien fait qui, selon lui, doit être un service rendu jusqu'au bout, et de manière satisfaisante. Sa définition de la qualité entre en discordance avec celle que promet sa direction.

Autre exemple : on a un développeur informatique qui travaille dans le domaine bancaire, qui fait des logiciels qui sont particulièrement sensibles, dans son domaine qui est d'appliquer une norme, C2M2I ou quelque chose comme ça, – c'est un acronyme anglais – qui est en fait quelque chose qui encadre très étroitement le travail de production des logiciels, et lui en fait est un peu déçu parce qu'il part du principe qu'il n'y a plus de confiance, qu'il n'y a plus d'expertise de développeur, que tout doit être normé, réglé, et que du coup c'est une forme de déqualification pour lui. Il explique qu'avant, pour lui, l'expérience prévalait sur la méthode, et maintenant on vend de la méthode mais pour lui cette méthode elle n'est pas fiable, le risque zéro n'existe pas, en informatique comme ailleurs, et, pour lui, on dévalorise la qualité de son travail en promouvant des normes qui sont surtout destinées à rassurer le client mais qui, dans les faits, lui donnent l'impression de faire... un terme que je ne répéterai pas.

Plus en accord avec l'actualité, on a un expert-comptable qui travaille dans un très grand cabinet d'audit et qui explique lui aussi que, soumis à une pression croissante pour avoir des bons ratios de traitement de dossiers, etc., il se retrouve dans la situation de peut-être signer des comptes qui sont faux. En lien avec ce qui se passe actuellement, ce qui a pu se passer lors de la crise 2008-2009, il explique qu'on « [le] presse tellement que, finalement, la qualité du travail s'en ressent ». Je pense que ça se laisse assez bien comprendre. Donc, on a l'idée par exemple que le pilotage par des indicateurs est quelque chose qui induit un prisme déformant sur les objectifs et sur l'appréciation de la qualité du travail. Pour ces salariés, le virage managérial, ainsi qu'on l'a appelé un peu vite, est d'abord le renoncement à certains objectifs qui faisaient sens pour eux dans leur travail, un peu en perte de sens.

Autant de choses qui sont résumées dans une expression que l'on n'utilise pas sans réticence, puisqu'on ne peut pas parler en l'occurrence de concept ou de chose un peu construite, c'est l'idée que la « dimension humaine » s'en irait. Ça, les salariés qui ont une expérience forte, qui ont connu une autre manière de travailler mentionnent très souvent la perte d'une certaine dimension humaine. Je vous livre là aussi très très vite quelques citations. C'est encore notre régulateur de trafic qui, avant, connaissait les médecins chez qui il envoyait les gens qui avaient des problèmes, connaissait

certains clients, il les suivait en vacances, etc. Et maintenant, il a l'impression que tout s'accélère et que tout est standardisé, tout passe par des interfaces qui nuisent au contact et que la dimension humaine recule. Et, là aussi, la chargée d'étude documentaire estime que le côté humain est laissé pour compte. C'est quelque chose qui revient très fréquemment. Donc, il y a sans doute quelque chose qui doit être entendu, à mon avis, dans l'expérience au travail face au changement actuel, qui n'est pas que de la réticence face à un investissement supérieur dû à la surveillance, qui n'est pas que la volonté de se préserver, etc., qui est aussi un discours sur le sens même du travail, sur le sens même de ce que c'est que la qualité du travail, le sens de ce que c'est que rendre service. Et ce discours, même si on l'a dit par bribes, fait sens à mon avis. Je pense qu'il y a quelque chose à entendre et qu'il faut rendre dans la recherche qu'on a conduite.

Alors, la question que là je vais traiter vraiment au pas de charge – et ça tombe bien parce que c'était plus précisément ce qu'avait développé Anne-Marie Waser qui n'est pas ici –, c'est : dans un tel contexte, comment les salariés gèrent leur fin de carrière ? Le guide d'entretien était spécifiquement centré sur les ressources que les salariés pouvaient mobiliser, leurs stratégies, etc. C'était vraiment une logique d'acteur, on cherchait à les interroger sur la manière dont ils se projetaient dans les années à venir, ce qu'ils pensaient pouvoir faire. Ce qui ressort de ce petit échantillon à partir duquel on peut difficilement monter en généralité, c'est que les fins de carrière ascensionnelles sont rares et que le maintien en poste est généralement le seul horizon, l'horizon indépassable. Alors trois alternatives : évoluer en interne, évoluer en externe, ou simplement se maintenir. L'évolution en interne, je vous l'ai dit, c'est quelque chose d'extrêmement rare, dans notre échantillon du moins. Là on est sur les limites de l'échantillon : trente entretiens ne permettent pas d'avoir une vision d'ensemble.

Mais ce qui nous a frappés, c'est qu'il y avait un seul cas de salarié (de l'Insee en l'occurrence) qui avait continué à progresser au-delà de 55 ans. Il nous semble falloir estimer le coût de l'ascension hiérarchique dans le contexte qu'on vient de décrire. Là, je vous livre les réflexions là où elles en sont, mais il me semble que progresser dans la hiérarchie, devenir cadre, etc., en fin de carrière, ne représente plus les mêmes coûts moraux qu'avant l'introduction des changements managériaux que l'on a décrits. Je pense qu'aujourd'hui, monter dans la hiérarchie implique plus qu'un changement de « camp », comme dans une perspective marxiste qui faisait beaucoup plus sens dans les années 1970, je pense qu'aujourd'hui cela implique de cautionner une organisation du travail avec laquelle beaucoup de salariés sont en désaccord. On a plusieurs cas de personnes qui stagnent, qui ne veulent pas progresser, parce qu'elles estiment que le travail qu'on leur propose, le travail d'encadrement n'est pas intéressant, a perdu son sens. Alors, je me demande – et là, c'est vraiment tout à fait prospectif – si on n'assiste pas finalement aujourd'hui à un mécanisme d'autocensure, c'est-à-dire que les salariés en deuxième partie de carrière, ayant le choix entre progresser dans la hiérarchie mais cautionner des changements qu'ils réprouvent et stagner là où ils en sont et garder leur quant à soi... Je me demande si cette fourche n'induit pas qu'aujourd'hui il y a peut-être une difficulté à progresser dans la hiérarchie qui entraîne un effet pervers qui serait la nécessité de recruter des experts, des cadres, hors des filières traditionnelles de progression à l'ancienneté, de valorisation de l'expérience, si on ne prendrait pas aujourd'hui de plus en plus des cadres qui plutôt que d'être experts dans le travail en lui-même sont experts dans l'organisation du travail, et c'est quelque chose que j'ai pu observer notamment à la SNCF, ça m'a beaucoup frappé, en travaillant sur les jeunes cadres, on voit que les profils de « vieux » cadres dotés d'une forte expertise plafonnent assez vite et se font supplanter par des gens qui ont déporté leur expertise non plus du travail lui-même mais vers son organisation. Et comme si, finalement, ce plafond était à la fois choisi par le fait de ne pas vouloir cautionner une organisation du travail, et subi par le fait que cette concurrence arrive... Comme si peut-être (et là vraiment je livre ça de manière tout à fait spéculative) il y avait un mécanisme d'effet pervers qui faisait qu'en refusant de prendre les postes hiérarchiques les salariés expérimentés porteurs d'une définition plus qualitative que quantitative de l'efficacité au travail, ces salariés finalement laissaient la place à des gens dont le profil accélérait encore les changements et rendait de plus en plus difficile les transitions au travail.

Les solutions. Il y a des gens qui évoluent, on en a un notamment, c'est justement ce développeur qui refusant de livrer des logiciels qu'il estimait de mauvaise qualité tâchait d'avoir des normes de qualité, a choisi de se porter plutôt vers des fonctions de DRH, des choses comme ça, l'envie de travailler dans le relationnel, dans finalement ce que l'expérience renforce, c'est-à-dire la connaissance du contact humain et la capacité à gérer les conflits notamment, des choses comme ça. La mobilité externe est quelque chose de rarissime, on a un cadre, une personne qui a démissionné vraiment très près de la retraite, qui travaillait dans une entreprise de nettoyage et qui a réussi son pari en retrouvant un emploi mieux valorisé, ça arrive.

Alors, dans les entretiens, il y a quelque chose qu'il faut évoquer très vite, ce sont les règles du jeu spécifique dans le secteur public, à savoir les risques de la mobilité puisque, lorsque l'on passe un concours, on est obligé généralement derrière d'accepter un nouveau poste loin de là où on vit. Donc, quelqu'un qui me dit qu'avec un mari qui travaille à cinq minutes et les enfants sur place elle ne va pas s'enquiquiner. Il y a le problème du concours aussi, les épreuves académiques sont supposées être plus difficiles pour les gens qui ont derrière eux une longue vie active et qui sont loin de leurs études. Donc ça, c'est un problème. Et la promotion au choix, qui est justement faite pour pallier ces difficultés-là, il y a beaucoup trop d'aléas, c'est très difficile de savoir si les postes vont être ouverts, de connaître les mécanismes des décisions. Et donc, dans la Fonction publique, on a rencontré beaucoup de gens qui préfèrent s'en tenir à ce qu'ils ont et attendre la retraite.

Pour se maintenir, comment faire ? Travailler sans état d'âme, accepter les normes, accepter l'évaluation permanente, c'est le cas notamment de cette fameuse cadre dans un service de nettoyage qui fait porter la hausse de la productivité sur ses salariés sans plus de scrupules que ça, qui dit que c'est les règles du jeu et que, de toute façon, elle est là pour ça. Donc, il y a des gens qui acceptent de travailler sans états d'âme. Et on a rencontré une catégorie de salariés qui travaillent comme on a dit dans les interstices de la technique, c'est-à-dire qui ont des postes assez peu définis et qui mobilisent des compétences relationnelles pour se rendre utiles, graisser les rouages de l'organisation, mais avec une très faible dimension technique. Anne-Marie vous en aurait mieux parlé. Elle a découvert qu'il y avait une « maman » au SAV de la Fnac, qui allait rappeler subtilement aux *hotliners* qu'il fallait qu'ils envoient un CD, très gentiment, qui s'est aperçu que le contact humain marchait beaucoup mieux pour tout ce qui était coercition, que les *mails* ou les appels téléphoniques. Et puis elle a rencontré aussi dans une clinique privée quelqu'un qui s'occupait de prévoir de manière prévisionnelle à moyen terme les postes à pourvoir, etc., qui se définissait comme étant un « agenda vivant » là où les logiciels pouvaient ne pas voir venir le trou à combler.

Pour conclure, il nous a semblé important de donner à voir le fait que les changements technologiques en eux-mêmes ne posaient plus tant de problèmes que ça, que ce n'était pas cognitif en tout cas. Le vrai problème nous semble être aujourd'hui dans ce qu'ils permettent et ce qu'ils accompagnent, que la technique est intrinsèquement et très étroitement liée aux évolutions gestionnaires, notamment le pilotage par les indicateurs, la normalisation, etc., et que ça posait beaucoup plus de problèmes aux salariés ayant une expérience suffisante (dans le sens ancienneté), ayant suffisamment d'expérience pour avoir connu une manière de travailler plus « humaine », comme ils le disent. Se maintenir suppose d'accepter les évolutions, de se positionner comme certains le disent : « du côté du pouvoir », et évoluer est extrêmement coûteux. Dans ce cas-là, les quelques salariés rencontrés (je ne dis pas qu'on a vraiment quelque chose de très général) essayent plutôt de trouver un sens à leur travail en se positionnant là où justement le contrôle gestionnaire laisse des espaces de liberté.

Débat avec la salle

François Becker (médecin du travail) : Ce que vous décrivez, on l'entend vraiment très souvent, c'est-à-dire que les gens nous disent : « on passe plus de temps à dire ce qu'on a fait, à faire du *reporting* qu'à faire ». Alors, c'est clairement insupportable, et finalement on se demande, si l'outil informatique était tellement performant, il pourrait savoir ce qu'on fait sans qu'on ait besoin de faire tout ce bazar... C'est vrai que ça pèse, surtout qu'il y a beaucoup de choses à refaire, on se dit : « ça encore ! », etc. Je ne dis pas que je serais pour une surveillance informatique monitorée, mais des fois on se dit que c'est hallucinant, d'autant que très souvent tous ces *reportings*, je ne suis pas persuadé qu'ils soient exploités finement, ce n'est pas possible. D'ailleurs quand on demande attentivement, j'ai dû procéder dans mon nouveau *job* à un entretien d'évaluation, il y avait vraiment des débris de questions. Après, j'ai demandé au RH : « vous vous servez de ça ? » il m'a dit : « oh non non, finalement il y a deux-trois choses qui nous intéressent ». En clair, j'ai passé une centaine de questions alors qu'on m'a dit qu'il n'y en avait guère qu'une dizaine qui relevait d'intérêts. Ça devient ridicule. On sait que l'outil informatique permet des tas de choses, mais après, si personne ne s'en préoccupe, on a quand même l'impression de gaspiller, c'est énervant.

François Guérin (consultant) : Ça a été évoqué, mais comment vous pensez sortir de l'ambiguïté de la perception du changement d'une part et de l'appréciation des effets de ces changements ? Les gens parlent de changement sans qu'ils précisent la nature du changement, et évidemment la perception peut être différente selon les individus du même changement. Et, en même temps, ils parlent des effets qu'eux-mêmes perçoivent de ces changements qu'ils déclarent. C'est un peu compliqué de se sortir de ça. Je comprends peut-être qu'à votre niveau ce ne soit pas forcément très important, pour rendre opérationnelle cette question-là, pour transformer les situations de travail par exemple, c'est un peu plus compliqué.

Danièle Guillemot : Sur ce dernier point, c'est bien sûr une question d'autant plus importante qu'on se préoccupe de l'opérationnalité de ce type de travaux. Dans ce qu'on vous a présenté on est bien dans : perception de changement et puis des jugements sur une perception. On risque de ne plus trop savoir de quoi on parle, en effet. Notre objectif, c'était bien de voir la question de la réticence par rapport à une notion de changement qui est telle que les gens le définissent eux-mêmes, on était un peu volontairement dans ce flou-là. Alors, comment en sortir ? L'enquête *COI* nous donne des possibilités d'en sortir, en utilisant – ce qu'on n'a pas fait jusqu'à présent, dans ce travail-là en tout cas – le volet employeur, qui définit un certain nombre de changements. Je l'ai un tout petit peu évoqué tout à l'heure : on interroge les employeurs sur un certain nombre de réorganisations, sur des outils informatiques mis en place dans leur entreprise ou dans leur administration, et sur des outils gestionnaires mis au point dans leur entreprise ou dans leur administration. Donc l'idée, c'est bien d'associer les réponses des salariés qui appartiennent à ces entreprises aux réponses de leur employeur. Lorsqu'on fait un peu ce travail-là, dans d'autres recherches, ça permet par exemple d'évaluer ce qui se passe quand une entreprise met en place un ERP (progiciel de gestion intégré, en français). Là, on a un outil qui est bien spécifié. Malgré la diversité des ERP, on sait à peu près de quoi il s'agit, et on peut regarder en effet quelles sont les appréciations des salariés qui appartiennent à des entreprises qui mettent en place un ERP. Ça reste encore ce que peut nous donner l'enquête statistique, c'est-à-dire un grand degré de généralité, mais en même temps on ne sait pas dans le détail si les salariés qui répondent travaillent vraiment à tel ou tel poste. Là, c'est tout l'intérêt d'associer à cette approche statistique des approches de terrain peut-être plus finement (c'est quelque chose auquel on avait réfléchi avec Anne-Marie). Il faudrait peut-être, au-delà d'une post-enquête par entretien, associer à l'enquête statistique des monographies d'entreprises que l'on observe dans l'enquête statistique de manière à mieux répondre aux questions que vous posez et avoir une dimension peut-être plus directement opérationnelle.

Alex Alber : Si, on peut maîtriser du point de vue statistique dans l'enquête quantitative, mais c'est vrai aussi à travers les entretiens. Oui, les changements peuvent être purement techniques, on a changé de logiciel, ou organisationnels sans être techniques, ça peut arriver, on a restructuré les directions etc., ce peut être des déménagements, différents types. Oui, il y a un effet déclaratif mais il y a quand même une grande cohérence dans ce que nous disent les gens. C'est-à-dire qu'on a généralement l'association de changements techniques et organisationnels, la mise en place d'une charte qualité associée à un logiciel de qualité, des choses comme ça. Je ne suis pas outre mesure gêné par le biais déclaratif en quelque sorte. Je pense qu'il y a différents types de changements mais il y a une grande cohérence dans les changements actuels. Et, par ailleurs, là, le travail accompli, je le vois vraiment comme donner la parole aux gens eux-mêmes, essayer d'avoir une appréciation spontanée mais pas très calibrée. Le questionnaire, c'était : « qu'est-ce qui a changé et qu'est-ce que vous pouvez nous en dire ? » C'était toujours plus ou moins de l'informatique associée à du gestionnaire.

Xxxx (?) : Est-ce que vous avez des éléments de réponse sur la différence entre le privé et le public sur la manière d'accepter les nouvelles technologies ? Vous avez parlé de formations pour le public. Est-ce qu'il n'y a pas aussi d'autres réseaux, en matière d'organisation... ?

Alex Alber : À notre grand étonnement, c'est ce qu'on expliquait, il n'y a pas de grosses différences. Il n'y a pas de spécificité du public dans la manière d'accueillir les nouvelles technologies, à travers ce que dit l'enquête *COI*.

François Guérin (consultant) : Ça rejoint la question posée ce matin : est-ce que, dans certaines situations, il ne faut pas aussi pouvoir argumenter contre le changement ? J'entends bien ce que vous dites, et moi ce que vous racontez me satisfait pleinement. La question, c'est : comment finalement dans des interventions en entreprise (pour simplifier), à partir de données très générales que vous explicitez, comment ces données générales peuvent effectivement servir d'arguments, non pas pour aller contre le changement ce n'est pas le sujet, mais pour justifier des modalités d'intervention, ou des justifications à des changements particuliers ? Pour discuter devant une direction d'entreprise, il ne suffit pas de dire que, dans votre enquête, les salariés vont penser que... Je ne demande pas de certitudes.

Danièle Guillemot : Parmi les points sur lesquels on est parti pour cette étude, il y a quand même des stéréotypes qui sont répandus dans les entreprises. Vous connaissez peut-être une enquête qui a été réalisée par la Dares, je crois, au début des années 2000, qui montrait qu'une grande majorité des chefs d'entreprise ont une image des salariés vieillissants...

Serge Volkoff : C'est l'enquête ESSA, *Emploi des Salariés Selon l'Âge*...

Danièle Guillemot : ... ils ont une perception, donc, de faibles capacités d'évolution des plus âgés, etc. Ils justifient de cette manière-là le fait que, quand on introduit des changements, on préfère embaucher des jeunes. On est là dans l'ordre de l'idéologique, des stéréotypes, etc., qui ont quand même des impacts assez concrets sur la manière dont les employeurs peuvent agir vis-à-vis des salariés âgés. On n'est pas dans le même niveau de recherche que des recherches beaucoup plus opérationnelles, mais là on a des éléments de réponse un peu robustes par rapport à ce type de stéréotypes : non ce n'est pas vrai, les salariés âgés, lorsque des formations sont mises en place, peuvent aussi bien accéder que des plus jeunes à l'outil informatique, c'est ce qu'on observe notamment dans le public. On a quand même un certain nombre d'éléments qui sont peut-être plus de l'ordre, en effet, disons du débat d'idées, mais qui sont, me semble-t-il, quand même importants aussi à mobiliser dans des cas plus concrets.

Serge Volkoff : Je relancerais bien la question de François à la salle et pas seulement à vous deux, parce que c'est une question qui se pose au moins autant aux praticiens, chercheurs sur le terrain, intervenants, etc., amenés plus ou moins à dialoguer avec les entreprises. Si on vous suit, et je le fais volontiers, il y a une composante majeure de la perception du changement notamment par les salariés expérimentés qui est : à l'intérieur de ce changement ou de l'accompagnement de ce changement, le changement des modes de contrôle et d'évaluation du travail, pas seulement le change-

ment des habitudes de travail elles-mêmes, ni même de l'organisation. C'est vrai que c'est une chose sur laquelle on n'a pas tant que ça insisté depuis hier matin, ça a été évoqué un peu mais pas tant que ça. En termes de pratiques, la question à laquelle ça renvoie à mon avis, pour ceux qui sont ici dans la sphère ergonomie, c'est : est-ce qu'on se contente de ce qu'on sait fort bien faire, c'est-à-dire montrer la non pertinence de certains modes d'évaluation de contrôle (ça on sait bien le faire, avec un discours critique intelligent, utile : vous évaluez le travail de telle manière mais c'est bidon, la réalité du travail n'est pas celle-là, elle échappe complètement, il y a toute une variabilité qui..., ça a des effets pervers, etc.). Est-ce qu'on est capable d'aller, et est-ce qu'il faut qu'on aille jusqu'à défendre des contre-propositions ? C'est-à-dire, est-ce qu'on peut être concepteurs d'outils, co-concepteurs, ou accompagnateurs de conception d'outils de contrôle et d'évaluation du travail ? Problème technique mais pas seulement, de déontologie professionnelle aussi. Et alors, ceux qui sont ici de la sphère ressources humaines (professionnels, consultants, étudiants dans ce domaine), je vous renvoie – avec beaucoup plus de timidité parce que je ne connais pas tout de ces milieux-là – la même question qui est : est-ce que c'est vous qui participez à leur mise en place, de ces modes de contrôle et d'évaluation ? Mon impression étant que non. Mon impression étant que dans la sphère ressources humaines, on doit beaucoup gérer les conséquences et parfois les méfaits de modes d'évaluation dits « nouveaux » de ce type, qui renvoient bien à cette idée qu'on évoque beaucoup depuis hier matin, qu'il y a des chefs qui sont de moins en moins du métier, qui sont de plus en plus loin de la réalité du travail, donc qui se dotent comme ça de toute une série d'outils. Donc, j'ai le sentiment que la sphère RH en général n'est au fond pas tellement convoquée (j'ai peut-être tort) dans la mise en place de ces outils d'évaluation et de contrôle, et, par contre, elle en gère sacrément les effets, les difficultés, dans le champ des carrières professionnelles, de la mobilité, des relations sociales, etc. Si ces questions-là inspirent certains participants, tant mieux, sinon vous avez le droit de vous exprimer sur d'autres points, il reste encore quelques minutes.

Jean-Clément Blancher (doctorant en GRH sur la thématique de la gestion des seniors) : Un petit peu dans l'esprit de ce que vous disiez, m'a interpellé l'exemple que vous avez pris d'assurance-rapatriement, avec cet employé qui avait manifestement l'impression de ne pas bien faire son travail du fait d'un outil informatique qui l'obligeait à répondre très vite au client, etc. Sauf que, moi, je me mets à la place du client, en cas de problème justement je suis bien content qu'on me réponde en vingt secondes. Donc, la question, c'est : est-ce que cette représentation de travail mal fait et pas bien accompagné chez le salarié, est-ce qu'elle ne traduit pas plutôt un problème de communication quant à la pertinence de la mise en place de ce changement ?

Alex Alber : Très rapidement, avoir une réponse en vingt secondes est quelque chose d'extrêmement satisfaisant, se voir secouru plus ou moins bien en trois minutes peut l'être beaucoup moins. La difficulté, ce que lui déplore, ce n'est pas tellement de devoir répondre vite, c'est qu'on soit obligés d'écluser, incités à ne pas aller jusqu'au bout des problèmes des gens. C'est ça, son problème essentiel. Et, pour le reste, on peut déplorer toujours des difficultés à faire admettre certains types d'évaluation en reprochant aux gens de ne pas se mettre à la place du client. L'orientation client dans les organisations est quelque chose de fondamental. Vous avez raison, il y a parfois dans les organisations des gens qui freinent en ne se mettant pas à la place du client et en voyant leur intérêt premier, c'est comme ça que je le comprends. Mais il y a quand même... Vous voyez, le problème, pour lui, ce n'est pas le temps de réponse, c'est le temps de traitement. C'est-à-dire que c'est huit clients à l'heure. Vous voyez, vous êtes à l'autre bout du monde, vous avez envie qu'on vous conseille un bon médecin, quelque chose comme ça, que ce soit un robot qui vous dise, vous avez telle liste de médecins possibles, pour appeler untel tapez 1, untel tapez 2, vous voyez... C'est ça le problème fondamentalement d'après lui.

François Becker (médecin du travail) : Je rebondis là-dessus. Moi, j'ai travaillé dans un centre d'appel téléphonique où ils faisaient du renseignement téléphonique. Ce qui comptait dans l'atelier de travail c'était le nombre d'appels parce que c'est ce qui était facturé, et le fait de répondre positivement à un appel compliqué, difficile, ce n'est absolument pas considéré comme un critère. Donc, il y a vraiment des grosses différences entre ce qui est la qualité perçue par l'opérateur dans son

éthique et ce qui est demandé. Donc là, c'est déjà quelque chose qui est source de conflit et de souffrance.

Et pour revenir à ce que disait Serge, dans cette histoire d'évaluation avec des gens qui ne connaissent pas forcément le métier que vous faites, il y a une sorte de volonté de prise de contrôle. Et, comme on ne peut pas prendre contrôle parce qu'on n'a pas de jugement sur la qualité de ce qui est accompli, on essaie de prendre contrôle aux marges sur des choses tatillonnes qu'on maîtrise avec des outils. Il y a réellement la peur de voir les gens échapper, c'est inquiétant.

Patrick Conjard (Anact) : Je voulais intervenir, vous avez un peu ouvert le débat, c'était effectivement une interrogation qui va dans le sens de : au-delà du lien entre âge et changements technologiques et organisationnels, comment vous avez peut-être intégré la question d'évolution des systèmes de management, de pilotage dans les organisations, et en particulier du management des objectifs et des individualisations des pratiques ? Il me semble qu'au-delà du critère « âge » la question de l'évolution de ce système de management qui s'appuie en partie effectivement sur des outils informatiques et où les prescriptions passent par ces outils-là, comment peut-être remettre au centre de vos travaux ces évolutions-là et notamment les transformations que cela induit en ce qui concerne l'activité du manager et l'activité de management ? Je pense qu'il y a un lien aussi avec le critère expérience dans les secteurs que vous avez examinés. Je pense que, d'abord, on a des gens expérimentés, ce sont des gens qui sont en situation notamment de management de proximité, et donc, à la fois, je dirais victimes et acteurs de ces évolutions-là.

Alex Alber : Effectivement, c'est le plan général sur lequel on est peut-être passé un peu vite, parce qu'il peut sembler évident, c'est l'extension du domaine du management, pour paraphraser un auteur célèbre. L'idée, c'est que le problème effectivement, ce qu'on cherche à faire là, ce management se veut comme une étape ultime de la rationalisation et de l'organisation scientifique du travail. Donc, a des objectifs qui se veulent très rationnels. Donc, je crois qu'une des réponses à apporter c'est que cette rationalité – et c'est connu – une suite de décisions rationnelles peut produire des effets irrationnels, donc tout à fait contre-intuitifs. On est face à des systèmes qui se veulent extrêmement rationnels mais qui ont des effets totalement contre-productifs. Là, en l'occurrence, on a des situations de blocage qui sont juste des malentendus. Donc, ce cadrage-là, oui, il est évident. Ça transforme l'évaluation du travail, ça transforme le travail d'encadrement je l'ai dit, qui évolue d'une image de meilleur spécialiste à celle du meilleur animateur, collecteur de chiffres, etc. Tout ce plan-là, il est sous-jacent, vous l'avez sans doute dit plus clairement que je n'ai tenté de le faire, mais là je suis largement d'accord.

Danièle Guillemot : Ce qui était frappant, Alex l'a dit tout à l'heure, c'était que les personnes interrogées qui auraient été en situation de par leur ancienneté, en effet, d'accéder à une étape supérieure de la hiérarchie, de poursuivre leur évolution de carrière, souvent sont bloquées. Certains disent (comme le régulateur de trafic dont on parlait tout à l'heure) qu'en revanche, le collègue qui a le même âge, qui est arrivé en même temps, avec le même niveau, etc., mais qui n'a pas eu d'états d'âme, ce collègue a pu évoluer de la maîtrise à l'encadrement. Donc, on a une première chose dont parlait Alex tout à l'heure, qui est que là il y a une espèce de coupure qui n'existait pas forcément auparavant. D'après ce que nous disent en tout cas les personnes interrogées, « il faut passer de l'autre côté » en quelque sorte, il faut passer du côté de ceux qui prescrivent ces outils pour pouvoir évoluer dans la carrière. La plupart des gens rencontrés n'ont pas fait cela. Ils sont restés « du mauvais côté », et ils nous disent que, restant du mauvais côté, ils n'ont pas d'évolution de salaire. Ça, on n'en a pas parlé mais ce qui est extrêmement frappant c'est que tous nous disent qu'ils n'ont pas d'évolution salariale. D'ailleurs, parfois, ils mettent en relation avec les gains de productivité dont on a parlé fortement, en disant : « c'est incroyable, on ne remplace jamais les départs à la retraite, on en fait dix fois plus et il y a zéro retour pour nous ». Dans leur emploi, ils n'ont aucune évolution salariale en perspective. Ils ont plutôt un travail qui les satisfait moins, et ils ont cette idée que l'évolution de carrière et le passage peut-être à un niveau d'encadrement hiérarchique, ça implique un certain nombre de renoncements presque éthiques pour certains d'entre eux. Et, effectivement, les rares qu'on a vus qui ont fait ce pas-là, Alex l'évoquait tout à l'heure, eh bien parfois disent as-

sez crûment qu'en effet ils reportent sur les salariés qu'ils encadrent la dureté de la concurrence. Par exemple, dans l'entreprise de nettoyage, on embauche des Africains parce qu'ils acceptent des conditions de travail qui se dégradent, des salaires qui baissent, des choses comme ça...

Chapitre 6

PLACE ET RÔLE DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE FACE AUX CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET TECHNOLOGIQUES À LA SNCF

Ghislaine Tirilly, chargée de recherche en ergonomie, SNCF,
Cyril Beuchet, direction de l'innovation et de la recherche, groupe
performances humaines et sociales, SNCF,
Catherine Delgoulet, maître de conférence, Université Paris-
Descartes, Créapt

Ghislaine Tirilly : Nous allons présenter ça tous les deux avec Cyril Beuchet, mais ce travail a été réalisé avec la participation de Catherine Delgoulet, qui s'excuse, car elle est en commission spécialisée pour des postes de maître de conférence à Nanterre. Je vais faire la première partie, c'est-à-dire un petit tour de contexte sur les changements à la SNCF, et puis j'aborderai surtout l'expérience face à des changements plutôt organisationnels. Est-ce que c'est plutôt une ressource dans ces cas-là, l'expérience, ou c'est plutôt un frein, et puis aussi quelle place on lui laisse aujourd'hui dans l'entreprise, et quelle place on pourrait lui donner ? Et puis Cyril, qui est en Master première année, fera une présentation sur l'expérience en conduite ferroviaire, donc vraiment liée à des changements technologiques en conduite.

Pour commencer, un premier élément de contexte. C'est évidemment la pyramide des âges à la SNCF, qui rappelle avec un petit décalage la pyramide de la population générale, avec quand même une moyenne d'âge qui est plus jeune en général (41 ans). C'est une pyramide à deux bosses, avec un pic sur les 45-55 ans. Aujourd'hui, avec la réforme, le départ à la retraite à la SNCF va être repoussé évidemment, la réforme des statuts, mais on ne sait pas trop encore quel va être le nombre de départs en retraite dans les années à venir, ça fluctue un peu. Ça va de toute façon évoluer. Donc, on va se retrouver avec une population plus vieillissante mais qui est quand même un peu plus jeune que la population en général au travail.

Autre élément, les tendances démographiques des différentes branches à la SNCF, SNCF voyage, proximité, *infra*, ne sont pas tout à fait les mêmes : on a toujours deux bosses, deux pics. Mais, par exemple à la traction, on a des gens un peu plus jeunes puisqu'on partait à la retraite plus tôt que dans d'autres branches.

Un troisième élément, c'est évidemment les changements qui sont de plus en plus rapides et de plus en plus importants à la SNCF (comme d'autres entreprises évidemment), qui sont liés à la mise en concurrence, qui sont liés aussi au regroupement de certaines activités, c'est-à-dire qu'on va avoir aujourd'hui par exemple des établissements où on va regrouper des conducteurs, des agents de vente, des agents de la circulation, etc. Donc, on va avoir vraiment un regroupement des activités, ce qu'on n'avait pas jusqu'ici. Donc là on a vraiment des modifications avec des logiques différentes, des gens qui vont travailler avec des logiques différentes, etc. On a aussi un autre gros changement, c'est l'extension des territoires, par exemple le travail sur les voies, la maintenance des voies, etc. Les agents sont amenés à travailler dans des périmètres beaucoup plus étendus : on ne travaille plus sur dix kilomètres de voie mais sur cent kilomètres, voire sur tout le territoire. Donc, ça amène de la mobilité, ça amène aussi beaucoup de modifications par rapport aux collectifs de travail ou des choses comme ça. L'essor de la grande vitesse est aussi un élément du changement, mais ça fait déjà pas mal d'années qu'il est présent, l'industrialisation de la maintenance aussi, qui

est liée à l'extension de territoires. Et puis on voit énormément apparaître l'augmentation de la mobilité, mobilité géographique mais aussi d'autres types de mobilité, fonctionnelle et structurelle. Et ça, ce sont des changements qui peuvent avoir des impacts dans l'activité de travail et peut-être aussi remettre en cause l'expérience.

On est donc dans la conjugaison de deux évolutions, des évolutions plutôt démographiques avec une population qui va vieillir, et puis surtout la réforme des régimes spéciaux avec des départs en retraites dont on ne sait pas trop quand ils vont intervenir, puisque l'on a la possibilité de prolonger... Et puis des changements organisationnels et technologiques de plus en plus nombreux et rapides. Donc, il y a des enjeux pour l'entreprise, comme on en parlait tout à l'heure, c'est le maintien des seniors en emploi mais en bonne santé, ce qui est quand même un élément fort, et puis un autre enjeu, c'est d'essayer d'anticiper ces changements face à ces évolutions, démographiques également.

Par rapport à ces enjeux, des réflexions sont nées à la SNCF, notamment en 2007 on a commencé à réfléchir sur les conséquences de l'allongement de la vie professionnelle dans ces contextes-là, et on a mis en place en 2009 une première étude exploratoire qui était un état des lieux des questions qui se posent aujourd'hui à la SNCF, dans ce contexte avec une conjugaison des évolutions démographiques et de transformation, notamment des conditions de travail. Cette étude a été menée par Catherine Delgoulet, Annie Jolivet et Serge Volkoff en 2009, il pourrait en parler mieux que moi... L'idée, c'était de faire un état des lieux de la littérature, y compris des documents qu'on avait en interne à la SNCF, des études qui avaient déjà été menées par exemple sur les deuxièmes parties de carrière etc., puis aussi la littérature internationale et nationale. Et un état des lieux des préoccupations en interne. L'idée était de confronter les données de la littérature avec le point de vue de différents acteurs internes. L'équipe de recherche a mené vingt-six entretiens, douze entretiens au niveau national, quatorze en région, avec trois réunions de comité de pilotage. C'étaient des entretiens soit individuels soit collectifs, en fait ça dépendait des métiers. Par exemple, pour les médecins du travail, c'était intéressant d'avoir le collectif de trois médecins en même temps. En région (il s'agissait de la région de Lille), différents représentants ont été interviewés, des représentants RH, des représentants de santé (donc les médecins du travail, etc.), de prévention, des représentants aussi de CHSCT, et puis après des dirigeants plus opérationnels. C'étaient donc surtout quand même des cadres et peu d'agents opérationnels de maîtrise ou d'exécution, il n'y en avait pas. Donc, ce dont je vais parler aujourd'hui, ça représente vraiment le point de vue des acteurs qu'on a rencontrés et des acteurs en interne, ce n'est vraiment pas mon point de vue à moi ou le point de vue de la direction, c'est vraiment le point de vue de ces acteurs-là, ce qu'on a pu relever dans les entretiens. Et ici, on a essayé de relever ce qui correspondait un peu au rôle de l'expérience et ce qui nous avait frappés dans ces entretiens.

Alors, on a pu identifier vraiment un lien avec le rôle de l'expérience, différents types de changements où ce rôle de l'expérience pouvait être remis en question ou en tout cas pouvait jouer un rôle. C'est par exemple des changements d'objectifs de performance, puisqu'on change aussi de logique. C'est aussi des changements de parcours professionnels, aujourd'hui on ne rentre plus à la SNCF avec une idée de parcours professionnel comme certains conducteurs pouvaient rentrer avant. On faisait du Transilien, du TER, et puis du TGV. Aujourd'hui, c'est un petit peu différent, on n'a pas un parcours type qu'on peut avoir en tête en rentrant, donc on a vraiment des modifications, il va falloir repenser en tout cas les trajectoires professionnelles. Des changements liés aussi à l'évolution de la carrière face à la mobilité, puisqu'on a des mobilités géographiques mais aussi des mobilités fonctionnelles, il y a toutes les mobilités internes de fin de carrière, comment ça se passe etc. on en a déjà parlé tout à l'heure. Là aussi, il y a un rôle de l'expérience qui est important, c'est justement qu'est-ce qu'on fait en fin de carrière, est-ce qu'on reste en mobilité interne, est-ce qu'on a une expérience qui permet une évolution ascensionnelle ou pas, et ce qu'on commence à voir apparaître aussi, ce sont des mobilités externes. On voit aussi des changements vers la spécialisation. Là, je prendrai encore l'exemple de la conduite. Et c'est pareil pour les contrôleurs : les contrôleurs avant pouvaient changer d'activité (être TER, être Transilien, etc.). Aujourd'hui, la tendance est à la spécialisation, soit TER, soit TGV, soit Transilien. Donc, là aussi, comment va jouer l'expérience ?

Il y avait des passerelles entre les activités ; aujourd'hui, il n'y en a plus. Donc, qu'est-ce qui va se passer ? On a vu aussi dans les entretiens que l'expérience joue énormément. Quand il y avait un changement de matériel, parce qu'on pouvait voir apparaître à chaque changement de matériel un petit pic d'accidents, et on voit que, dans ce cas-là, l'expérience intervient beaucoup. Et puis, il y a tout ce qui est changement ponctuel de l'organisation du travail. Dans ce cas, les changements concernent les horaires de travail, et là on sait que l'expérience peut être très importante, notamment l'expérience du travail en horaires atypiques, du travail de nuit, qui représentent des modalités d'horaires qui vont se développer dans certaines activités notamment pour la maintenance au matériel ou à l'infrastructure. Et ça, quel est le rôle de l'expérience face à ces changements-là, et qu'est-ce que l'entreprise peut en tirer par rapport à des gens qui ont une carrière liée à ces modifications d'horaires ? Et il y a aussi toutes les situations perturbées, ce qu'on a mis sous « changement ponctuel de l'organisation du travail », où là l'expérience est aussi très importante.

Alors, en fait, on a essayé de hiérarchiser un peu, de regarder un peu ce qui se passait, et on remarque qu'effectivement l'expérience d'un côté va jouer comme une ressource dans le travail. Cela vaut surtout pour les métiers techniques, parce que là on a vraiment l'expérience dans le sens développement des compétences techniques, la connaissance fine du terrain, on a développé des modes opératoires, des stratégies, et des tours de main qui, comme en parlait Corinne Gaudart dans un article d'ailleurs, sont des compétences qui vont vraiment être utilisées comme ressources dans des métiers techniques. L'expérience aussi, on la retrouve comme ressource dans les situations de crise, donc les situations perturbées, c'est l'exemple des caténaires : on va faire appel à des experts, mais alors là, du coup, c'est l'expérience en tant qu'expertise ou en tant que vécu de la situation, c'est pour éviter de créer des nouvelles solutions alors qu'elles existent déjà, et c'est vraiment l'expertise du coup qui est recherchée dans ces situations-là. Et puis, l'expérience aussi du vécu, par exemple dans les situations dans les agences de voyages, dans la vente, notamment dans cette logique de service public qui est passée d'une logique plutôt marchande à une logique de service. Et là, en fait, l'expérience permet d'éviter les situations tendues, de gérer au mieux les conflits avec les clients.

Et ça, j'ai un exemple là, où un responsable du pôle de soutien psychologique dit : « l'expérience dans les métiers de la vente, c'est une ressource mais pas liée à l'ancienneté », parce qu'on va voir, c'est plutôt un frein dans certains cas. Ici, c'est plutôt l'expérience en tant que l'expérience de la vie quotidienne, c'est-à-dire qu'en fait, cette personne disait : « mieux vaut l'expérience d'un jeune beur élevé par ses grands frères en banlieue pour faire face à certaines situations avec les clients », chez les contrôleurs de train ou en vente par exemple. Donc ça, c'est vraiment l'expérience type situation déjà vécue, expérience du quotidien, plus que l'expérience liée à l'ancienneté qui, dans ces cas-là, on va le voir, est plutôt une contrainte. Et l'expérience comme ressource aussi face aux horaires atypiques, ça c'est souvent remonté dans les entretiens, et là c'est souvent lié à l'âge du coup, à l'ancienneté, c'est-à-dire que les plus âgés ont tendance à se préserver, c'est-à-dire qu'ils ont aménagé leur stratégies pour faire face aux horaires atypiques, ce sont des stratégies de repos, de siestes hors travail, etc., des stratégies aussi par rapport à leur vie familiale et sociale, ils savent se préserver alors que les jeunes qui arrivent dans ces horaires atypiques ne le font pas du tout. Mais ça, c'est exactement le cas dans d'autres situations de travail on le retrouve très bien, en aéronautique par exemple, dans le maritime également. Voilà là, c'est un peu les situations où on retrouvait l'expérience en tant que ressource, vraiment.

Mais il y a aussi des freins, l'expérience comme un frein. Et là, c'est l'expérience surtout par rapport à la culture d'entreprise qui est quand même très résistante. Évidemment, à la SNCF, elle est très forte, et elle intervient par exemple dans l'accompagnement au changement chez les cadres, et donc on retrouve le conflit jeunes/âgés. Il ne faut pas le stigmatiser, il ne faut pas focaliser là-dessus parce qu'il n'y a pas toujours ce conflit-là non plus. Mais, en tout cas, dans l'accompagnement face au changement, parce que tout ce qui était repère chez les anciens ne s'y retrouve plus du tout, face à l'accompagnement qu'ils doivent mener aujourd'hui par rapport à la concurrence, etc. Ils ne sont plus du tout sur les mêmes repères, et sur du coup la transmission des compétences ou de ce qu'il faut transmettre en tout cas lors de l'accompagnement. Alors, dans l'exemple de la vente, c'est sur-

tout la logique service public qui se transforme en logique marchande aujourd'hui, qui représente une certaine souffrance pour les plus anciens, parce que là aussi ils ont perdu leurs repères, leurs valeurs de métier, etc., et ils n'arrivent plus à gérer de la même façon la vente, on ne leur demande plus de vendre la même chose, etc., voire parfois ils parlent d'arnaques, c'est ce qu'on retrouve dans les entretiens, on ne vend pas la même chose, on ne vend pas le même type de billets, etc. Ils ont du mal à s'y retrouver. Après, c'est vécu aussi parfois comme un frein dans la transmission des connaissances. C'est l'exemple du tutorat, est-ce que les anciens ne transmettraient pas des « mauvaises habitudes », parce qu'ils ont développé des stratégies vues – c'est plutôt par la hiérarchie – comme des mauvaises habitudes. C'est-à-dire que les objectifs des anciens ne sont plus du tout des objectifs adaptés à la situation actuelle, et donc ils ne peuvent peut-être pas transmettre la même chose, les valeurs de métier sont différentes. Et puis là aussi où l'expérience peut représenter un frein, c'est face à la mobilité, soit géographique soit fonctionnelle, c'est toujours l'histoire de : je voudrais continuer à développer mes compétences mais, pour ça, en général, c'est la mobilité, et du coup je me retrouve dans un compromis à faire entre ma qualité de vie aujourd'hui et puis les compétences que je pourrais développer qui sont en général à développer ailleurs. Donc, il y a une mobilité géographique qui entre en compétition avec la qualité de vie.

Du coup, on retrouve l'expérience en tant que ressource ou frein un peu dans tous les types de changement, mais surtout dans les changements d'objectifs de performance, c'est-à-dire les changements de parcours professionnels, alors qu'on voit que, dans la spécialisation technique, on est plutôt dans un système de ressources, et les changements ponctuels d'organisation où l'expertise joue un rôle important.

Alors juste pour terminer : du coup, quelle place la SNCF laisse à l'expérience ou quelle place on peut lui donner ? On voit, et c'est vraiment ce qu'on retrouve dans les entretiens qu'on a menés (il s'agit de trois entretiens), on retrouve que l'expérience est parfois mal considérée par la hiérarchie, donc sauf en gestion de crise, car là on a affaire à une expertise qui est vraiment mise en place directement etc., mais surtout dans l'idée « transmettre de mauvaises habitudes », ou bien « ce n'est pas la même logique », etc. Et puis, il y a l'expérience des anciens aussi qui est souvent dévalorisée parce qu'on a un problème d'évaluation, l'évaluation se fait souvent sur la base du prescrit et pas sur ce qui est réellement fait dans l'activité, des stratégies qu'on a développées, c'est une certaine conception de la performance. Donc là, il y a un décalage avec l'expérience. Et puis, l'expérience, on voit aussi qu'elle est parfois peu reconnue et mal gérée, ça c'est encore l'exemple du tutorat, et on le voit là dans une direction administrative, c'est qu'il y a de nombreux freins qui sont liés à la diminution des effectifs. Du coup, il y a une surcharge, parce qu'il n'y a pas un temps alloué à ce tutorat dans son poste, donc on a une surcharge. Conséquence : l'absentéisme en général. Et puis aussi augmentation des problèmes de culture, problèmes de représentation, ça ce sont vraiment des freins qui montrent que l'expérience n'est pas reconnue, si ce n'est par une reconnaissance financière mais qui ne serait pas, en tout cas à travers ces entretiens, la meilleure reconnaissance. Donc, du coup, je crois que quelque part l'enjeu pour l'entreprise aujourd'hui, c'est quand même peut-être une meilleure prise en compte de l'expérience face à ces changements organisationnels, et peut-être que c'est là-dessus qu'on pourra discuter.

Je vais passer la parole à Cyril pour vous montrer quelle est la place de l'expérience dans des changements beaucoup plus techniques, sur vraiment des dispositifs techniques en conduite ferroviaire.

Cyril Beuchet : Comme l'a dit Ghislaine, je suis étudiant. Donc, je n'ai pas les compétences de beaucoup d'entre vous. Je me suis intéressé, moi, à l'environnement du conducteur de train, sûrement le métier le plus « noble » à la SNCF, en me posant la question : comment se caractérise l'expérience dans l'activité de conduite de train ? Je suis parti vraiment de manière exploratoire, c'est-à-dire je n'ai pas mis une hypothèse en me disant : « ça va, l'expérience va être induite de telle ou telle manière dans les changements technologiques ». Voilà ça, c'est le titre, comment se caractérise l'expérience dans l'activité de conduite. Et donc, la question, c'est : qu'est-ce que l'activité de conduite ? Comment la définir ? Déjà, on peut dire que c'est une situation dynamique de contrôle et

de supervision. Dynamique, c'est-à-dire que c'est l'inverse de statique, c'est-à-dire que l'environnement évolue. On a affaire à un double environnement, l'environnement de la machine (un peu comme une voiture en fait, la voiture, elle évolue), à côté vous avez ce qui se passe à l'extérieur. Donc ça, ça caractérise une situation dynamique. De contrôle : le conducteur contrôle certains dispositifs, mais avec les évolutions technologiques, il compose avec des systèmes qui sont l'interface entre lui et la portée de ses actions. Et donc, du coup, ça induit des activités de surveillance, de supervision. Donc là-dedans, vous avez la planification, la prise de décisions, la surveillance de l'environnement mais aussi la surveillance des systèmes qui agissent sur l'environnement. D'autre part, c'est l'activité de régulation, c'est-à-dire qu'elle démarre de buts à atteindre, et ils régulent, c'est-à-dire qu'ils adaptent leur activité, ils constatent la portée de leur action, les fruits de leurs actions, et ça fait une boucle ça revient sur le début, etc. L'autre caractéristique, c'est qu'il n'y a pas une conduite mais des conduites, c'est-à-dire que tout à l'heure, Ghislaine, elle disait que maintenant c'est plus cloisonné fret, TER, TGV. Alors, je n'imagine même pas ce que c'était avant, mais le matériel roulant, les types de lignes, de dispositifs, de missions sont complètement différents. Et pourtant les objectifs sont définis dans le métier même de la conduite, c'est le même. Ils doivent composer avec des environnements différents mais atteindre les mêmes objectifs. Donc, une activité multifactorielle.

Je reprends ce que j'ai dit juste avant, je le détaille un peu. Matériel hétérogène, ça veut dire qu'ils conduisent des engins de générations différentes, avec des IHM (interfaces homme-machine) de compositions différentes, de propriétés, c'est-à-dire des engins qui sont complètement différents (poids, taille, freinage, etc.). Ils conduisent aussi sur des environnements différents, sur des lignes avec une localisation des signalisations différente. Dans un TGV, quand vous êtes sur une LGV, la signalisation apparaît directement en cabine. Quand vous allez rentrer dans un tunnel avec le RER, la signalisation latérale ça ne fonctionne pas du tout de la même façon. Les dispositifs ne sont pas du tout les mêmes, certaines machines sont équipées de dispositifs, d'autres ne le seront pas. Les systèmes de sécurité sont différents. Les missions, vous en avez peut-être entendu parler, c'est ce qui a finalement peut-être induit... j'ai entendu dire qu'un roulement égale une activité à la SNCF. Pour un conducteur, les situations sont toutes différentes et les roulements il y en a autant qu'il y a de situations de travail, parce que vous ne travaillez jamais de la même façon, vous avez des déplacements, même s'il y a quand même des habitudes. Bien sûr, on ne fait pas tous les jours un métier différent quand même. Donc les horaires, les variations de conditions, que vous conduisiez en banlieue sur un Transilien ou sur un TER ce n'est pas du tout la même chose, pas du tout le même environnement, l'intensité, la durée, les conditions climatiques, et, comme je l'ai dit tout à l'heure, par contre les objectifs ponctualité-sécurité, ils doivent être atteints.

Là très vite, un exemple de conducteur qui, sur une même journée (je l'ai suivi pendant la journée), le matin, il travaille sur un engin électrique ; l'après-midi, sur un thermique. Donc vous imaginez qu'il y a des différences sur le matériel. La ligne, le matin, elle est électrifiée ; l'après-midi, elle est électrifiée puis thermique, ce qui veut dire que la signalisation est différente. Donc le matériel est hétérogène, les lignes pareil, la sécurité forcément du coup, et les missions, la durée, puisque de banlieue il passe à grande couronne. C'est pour illustrer qu'en une journée on peut avoir une activité, mais l'activité c'est aussi de s'adapter à l'environnement.

Donc, quel rôle de l'expérience là-dedans ? J'ai essayé de faire un petit schéma de ce que j'avais remarqué, c'est ce que j'ai produit d'après ce que j'ai vu, et ça reprend un peu ce que je vous ai dit juste avant : l'expérience, c'est la maîtrise des dispositifs, c'est ce que je vous expliquais là, la connaissance de la ligne, la connaissance du matériel. C'est-à-dire que vous placez un conducteur de quarante-cinq ans de conduite sur un nouveau matériel : il se retrouve plus novice que quelqu'un qui a trois ans de conduite sur ce même matériel. Et ça marche sur tout : connaissance de la ligne bien entendu, et ça c'est même un conducteur TGV qui le plus souvent arrive à ce poste-là vers 40 ans. Il a un nouveau matériel, les dispositifs ne sont pas les mêmes, la ligne ce n'est pas la même signalisation, donc il doit réapprendre certains métiers. Il y a des invariants, bien entendu. Tout cela, ça crée un environnement de conduite. L'environnement de conduite, je vais vous donner trois

critères : la répétitivité des situations (c'est-à-dire la fréquence, tous les combien de fois je rencontre cette situation ; si la situation se rencontre tous les six mois, on ne peut pas dire qu'il développe une expérience), la durée de la pratique, et la polyvalence de l'activité. Bien sûr, il y a les caractéristiques personnelles : le parcours, les compétences. Et je me suis dit finalement, un conducteur expérimenté, c'est celui qui a conduit un nombre important d'engins différents, celui qui a réussi à lier toutes ces dimensions dans des environnements variés, assez longtemps pour avoir acquis des compétences stabilisées.

La méthodologie, rapidement. J'ai fait un stage de six mois. Ce n'est pas toujours facile d'accéder au terrain, en l'occurrence j'ai pu avoir quand même deux entretiens et des observations. J'étais assez content. Des entretiens avec les CTT. Les CTT, ce sont les personnes qui encadrent les conducteurs (ADC, c'est agent de conduite). J'ai essayé de répartir ça selon leur expérience. Un expert sécurité, un expert *infra* (tout ce qui s'occupe de la ligne, de la signalisation, etc.). Les observations, j'ai essayé de les répartir, c'est-à-dire que, comme je vous disais, si vous faites un trajet ça ne vous permet pas de comprendre comment le conducteur fait, c'est-à-dire qu'il faut refaire plusieurs fois le même trajet avec lui pour arriver à commencer à appréhender tout ce qu'il ne peut pas dire, tout ce qui n'est pas verbalisable parce que lui le fait automatiquement, et lui il est en permanence en recherche d'informations. Donc j'ai essayé de refaire les mêmes trajets, parfois de faire le même trajet avec des personnes différentes. J'ai essayé de faire des environnements différents, TGV, RER, TER.

J'ai choisi le KVB comme exemple d'évolution technologique parce qu'on peut dire que c'est ce qui a révolutionné la conduite. Le KVB, ça veut dire « contrôle de vitesse par balise », donc c'est un système de contrôle de la vitesse qui s'est mis en place à la fin des années 1980. En 1991, la décision a été prise et ça s'est étendu jusqu'à 2006 le temps que le système s'implante réellement. Il y a eu des accidents très importants. Donc, la décision, ça a été de trouver un système qui pouvait contrôler la vitesse de manière continue, et que le conducteur ne puisse pas dépasser la vitesse sans que ça soit pris en charge, sans qu'il y ait une boucle de rattrapage qui constitue en fait un système parachute et qui permet de s'arrêter au bon moment.

Comment il marche, ce KVB ? Transmission ponctuelle par balises, des petits trucs qui sont sur les voies avec les deux rectangles, ça ce sont les données du sol qui communiquent avec l'information du train. Forcément, comme les trains sont tous différents, il faut rentrer au début les caractéristiques du train, c'est-à-dire qu'en fait le KVB s'adapte à chaque type de véhicule bien entendu, avec la taille, le poids, la capacité de freinage, et donc ça crée une courbe de décélération qui permettra dans tous les cas d'arrêter le train au bon moment avant qu'il ne soit trop tard pour protéger les espaces à protéger. Il a été conçu pour être transparent, c'est-à-dire qu'ils se sont dit qu'il ne fallait pas que ça vienne changer les gestes de métier des conducteurs. Il faut que, si le conducteur réalise son activité de manière normale en respectant la signalisation, il n'entende pas parler du KVB. Et ça se présente comme le schéma à droite. Donc le plus important, on va dire que ce sont les huit que vous voyez, qui en fait ne sont pas des huit. C'est comme sur un magnéto... Vous aurez un, deux, trois, quatre, cinq etc. Ça va faire apparaître tous les chiffres alphanumériques. On reviendra dessus.

Là, j'ai fait un tableau, pour rester sur le KVB, avec trois fonctions, et j'explique les changements qu'ont provoqués ces introductions à travers ces fonctions. Le contrôle de la vitesse plafond, donc au-delà de laquelle il est impossible d'aller, ça a impliqué quelque part un système de surveillance. Avant ça, il n'y avait pas ce système, et là maintenant le conducteur a toujours ce système qui l'épie, qui épie sa conduite quelque part. La référence n'est plus la distance mais la vitesse, c'est-à-dire qu'avant l'introduction du KVB, il savait qu'à deux cents mètres il allait rencontrer un signal où il allait s'arrêter. Maintenant, avec le KVB, il y a la courbe de contrôle qui fait la décélération, et donc vous devez vous adapter à cette courbe de contrôle et non plus au terrain, donc on a remplacé la distance par la vitesse. Je ne vais pas faire chaque case comme ça sinon j'en ai pour une demi-heure. Donc la conséquence, pour ce problème, c'est l'augmentation d'une charge parce qu'en ajoutant un interlocuteur vous avez un œil sur la cabine, un œil sur l'environnement, et maintenant vous avez un nouvel interlocuteur et un œil sur l'affichage du KVB. Parce que, si

vous ne voyez pas ce qui se passe sur le KVB, vous êtes pris en charge si vos actions ne sont pas conformes avec ce qu'il indique. Deuxième fonction, le fameux contrôle de la décélération entre deux vitesses plafond, ça a fait une uniformisation de la conduite, avec du coup parfois la possibilité d'un sentiment de perte de responsabilité en se disant : « le KVB, il réfléchit à notre place ». Enfin, le contrôle d'arrêt à l'approche des signaux fermés, c'est-à-dire quand vous avez un signal rouge, c'est comme une voiture il faut que vous soyez arrêté, et ce n'est pas quand vous le voyez que vous vous arrêtez parce qu'en train sur des rails la résistance est très faible. Donc, du coup, il faut vous arrêter bien avant. Mais le problème, c'est que, comme la transmission est ponctuelle, parfois le signal passe au vert et le conducteur aimerait repartir, mais il ne peut pas parce que comme la transmission est ponctuelle il doit attendre de s'être arrêté même si depuis deux cents mètres il voit que le feu est passé au vert. Il ne peut pas. Du coup, ça a créé une espèce de discordance de logique, c'est-à-dire que la signalisation est bonne, tous ses gestes de métier étaient basés là-dessus, et tout d'un coup ça change. En plus, ça le fait s'arrêter souvent, c'est une perte de temps, du stress parce que du coup il doit rattraper le retard. Voilà un peu les exemples. Par contre, le KVB a bien rempli sa fonction de système de bouclage, c'est un progrès indéniable en matière de sécurité : on est passé de trente et un points protégés en 1994 à cinq en 2006, une baisse de 53 %, et il n'y a eu aucun accident grave depuis 1991.

Même le KVB a connu des évolutions, et ces évolutions ont continué à transformer le métier de conduite. On a instauré une procédure (c'est un peu technique) parce que justement le KVB avait tendance à trop prendre en charge, et du coup une perte de temps incroyable parce que c'est toute une procédure quand vous êtes pris en charge, il faut que le train s'arrête, attendre l'autorisation pour repartir. Donc, du coup, la VISA, ça a été : à deux cents mètres d'un feu rouge, vous devez être à trente kilomètres/heure⁶. Donc, du coup, la planification de l'action de freinage a changé. Il a fallu réécrire cette activité, cette planification, cette stratégie. Ensuite, le KVB a changé de version ; on a appris aux conducteurs, quand on a instauré le KVB, il avait des afficheurs qui lui indiquaient l'état de l'environnement, et tout à coup on s'est aperçu que certains s'appuyaient trop dessus ou alors qu'ils étaient inutiles selon les experts. Du coup, on a supprimé cela. Seulement, les conducteurs s'étaient habitués, ils s'appuyaient sur ces dispositifs et, du coup, il a fallu qu'ils réapprennent sans ça. Et donc ça a changé l'activité cette fois-ci dans la régulation. Là, ce sont des *verbatim*, c'est pour donner des exemples : lorsqu'un arrêt en gare dure plus de trois minutes, le conducteur doit repartir en marche à vue jusqu'au signal ouvert. Avec l'ancienne version du KVB, vous aviez un double zéro qui s'affichait quand vous aviez dépassé les trois minutes, donc vous saviez que vous étiez en marche à vue. Maintenant, ils ont disparu avec la version six. Donc, du coup, quand on a supprimé cette information et c'est ça que j'appelle être une faible expérience en l'occurrence, ce n'est pas quelqu'un qui a cinq ans ou vingt ans d'activité de conduite, c'est quelqu'un qui vient de subir le changement, pour lui il est habitué à autre chose et donc c'est une perte de temps. Parfois, il ne s'en rend pas compte et il repart, et puis il se fait arrêter par le KVB, alors qu'une fois que le changement est intégré, avec cette expérience, il dit : « lorsque j'arrive en gare, j'ai pris le réflexe de regarder l'heure et de m'en souvenir ». En fait, il intègre cette action, cette histoire de trois minutes, dans son activité.

Deuxième idée : le signal est fermé, trois zéros. C'est-à-dire que, quand il s'arrête, il y a trois zéros qui lui disent qu'il doit repartir à 10 km/h. Parfois, ça met du temps à disparaître. Donc pareil, avant le KVB, une fois le signal franchi, on pouvait relancer la vitesse, en gros une fois que le feu était vert on pouvait repartir. Là, comme le KVB parfois met du temps à s'en aller, il doit d'abord contrôler l'information sur son afficheur KVB, que le zéro est bien parti, alors qu'en fait tout lui indique qu'il pourrait repartir. Avec l'expérience, la gestion de l'affichage KVB fait partie de son action, il l'a intégrée, ça entre dans ses actions, et ça ne lui prend quasiment pas plus de temps.

⁶ L'application de la VISA (Vitesse Sécuritaire d'Approche) prévient le franchissement d'un signal d'arrêt fermé. Si le conducteur a franchi un avertissement fermé (un feu fixe, précédant un signal d'arrêt) il doit ramener sa vitesse à 30km/h au plus tard 200 mètres avant le signal d'arrêt.

Et enfin, le dernier c'est le « L ». Quand il y avait des travaux, il y avait un « L » qui, pareil, apparaissait sur l'afficheur, une limitation temporaire, et ce « L » a disparu. Eux-mêmes m'ont avoué qu'ils avaient pris l'habitude de s'appuyer sur ce « L », c'est-à-dire finalement de considérer que les travaux étaient là tant que le « L » était présent sur l'afficheur. Et donc, dès que le « L » disparaissait de l'afficheur, ils redémarraient. Seulement, comme il me le dit : « une fois, je me suis fait peur parce que j'étais en train de repartir parce que le « L » avait disparu, sauf qu'en fait c'était juste un problème de signalisation et il y avait bien des travaux sur la ligne », et donc du coup il s'était trop appuyé sur son dispositif et il s'est fait peur. Maintenant, quand ce changement est intégré, il dit : « c'est normal que le « L » ait disparu, on s'appuyait trop dessus et pas assez sur l'environnement, à partir du moment où on regarde plus ce qui se passe en cabine qu'à l'extérieur, on engage la sécurité. Maintenant, je ne regarde quasiment plus le KVB ».

Là, je vous ai comparé le rôle de l'expérience en fonction du type de dispositif. Parce qu'il y a des dispositifs, comme je vous l'ai dit, de contrôle, donc plus liés à la sécurité, des dispositifs de rattrapages, et vous avez aussi des dispositifs d'aide à la conduite. La VI (Vitesse Imposée) en l'occurrence, ça s'apparente pour les voitures au régulateur de vitesse. C'est-à-dire qu'il a un compteur et, s'il est à 160 km/h, il pourrait ne plus se préoccuper de la vitesse et le régulateur maintiendra le train à 160 km/h. Vous avez, pareil, différentes façons d'utiliser ce dispositif. Et donc c'est intéressant de voir, en fonction du système, quel rôle vient jouer l'expérience. La première différence, c'est que le KVB, c'est obligatoire et permanent. La VI, c'est une aide, donc il l'utilise quand il veut. Il a tendance avec le KVB à utiliser plus l'anticipation, l'autre la régulation, et souvent son expérience, ça va plus ou moins soit consommer les ressources attentionnelles, c'est ce que je vous expliquais avec le KVB, c'est-à-dire qu'en étant un nouvel interlocuteur ça peut demander plus d'attention, plus de mobilisation et l'augmentation du coût de la charge mentale, ou alors avec un système d'aide, s'il l'utilise à bon escient, ça va lui permettre de libérer des ressources pour faire « d'autres choses ».

Les jeunes conducteurs ont tendance à surveiller sans cesse les indications KVB. Je vous ai dit, on est passé à la version 6, mais comme je vous disais tout à l'heure ça dépend d'où vous êtes : vous pouvez très bien conduire dans la même journée, le matin avec une version 5 et l'après-midi avec une version 6, donc ça restait valable. Le jeune conducteur, il a tendance à surveiller de manière plus fréquente les indications KVB, et ça va lui demander un effort cognitif important, de vérifier à chaque fois que l'environnement correspond bien à ce qui est affiché, et il va avoir tendance aussi à s'appuyer sur le dispositif. Pour le dispositif de la conduite, il va faire finalement, du coup, c'est peut-être lié d'ailleurs, là où il prend plus d'effort cognitif, du coup la 6 il va l'utiliser comme « je mets le truc sur 160 et, du coup, ça me permet de me "reposer" ». Les conducteurs expérimentés, eux, ils vont avoir intégré le KVB, donc c'est un système qui va devenir transparent, ils ne vont finalement plus le regarder, ils vont respecter juste la signalisation et ne plus regarder ce qui apparaît sur leur afficheur. Et eux, par contre, on s'aperçoit que la 6, ils l'utilisent de manière ponctuelle mais motivée, c'est-à-dire qu'ils ont développé des stratégies et l'utilisent par exemple dans les moments de l'activité où ils savent que ça va leur demander beaucoup d'actions simultanées en très peu de temps. Et donc du coup, ils vont décharger un peu la vitesse, et ça va leur permettre de mobiliser leur attention sur les choses qu'ils doivent faire de manière plus urgente. Conséquence : un conducteur expérimenté sera moins dépendant du KVB, alors que le jeune conducteur a tendance à plus s'appuyer. L'expérience entraîne une utilisation efficiente du dispositif, une véritable aide à la conduite finalement plus comme ce pour quoi il a été conçu.

Et donc, c'est ma conclusion : si vous introduisez une nouvelle technologie ou même une évolution, vous constatez que ceux qui ont une plus faible expérience auront sans doute une intégration plus rapide, contre des résistances au changement plus importantes pour les conducteurs expérimentés. Mais cette intégration plus rapide, comme je vous l'ai expliqué, va entraîner une dépendance vis-à-vis du dispositif et une tendance à s'appuyer dessus. Alors que la résistance au changement va s'appuyer sur l'intégration structurelle, avec une possibilité de retour en arrière, une performance plus élevée. Et, dans la possibilité de retour en arrière, vous avez le fait qu'il sera plus à même de

conduire dans d'autres environnements. Et je vous ai dit, l'expérience, c'est aussi l'environnement de conduite. Donc du coup, il s'appuiera moins sur le dispositif, il aura la possibilité dans sa journée de travail ou dans la semaine qui vient, il sera plus à l'aise peut-être dans le changement des environnements.

Débat avec la salle

François Guérin (consultant) : Juste sur un terme. Il me semble que c'est moins de la résistance au changement que de la capacité d'adaptation d'une technologie à l'expérience...

Cyril Beuchet : En fait, ce sont eux-mêmes qui en parlaient comme ça, ce n'est peut-être pas très adroit effectivement comme formulation. Mais quand cette technologie-là, le KVB, ou ses évolutions, sont apparus, ils n'en voulaient pas, et maintenant, je suis content qu'elles y soient. Alors que, finalement, les jeunes qui ont appris avec ces dispositifs, si vous leur enlevez ce n'est pas possible, il y en a qui refuseraient de conduire. Mais effectivement, c'est peut-être un peu maladroit.

Alex Alber (sociologue) : Moi, j'avais une simple remarque sur la spécificité du contexte à la SNCF. Le rapport à la technique est assez particulier quand même, parce que c'est, je crois, l'un des seuls endroits où les gens qui sont dans une relative crispation, qui accueillent relativement mal les changements, sont aussi les plus technophiles. Et je crois que ça induit quelque chose de très particulier, parce que la résistance au changement, là où elle se produit, n'est pas tant une résistance au nom de la technique, au nom de la technologie, qu'à un changement culturel. Et ce changement culturel, il est justement basé sur le glissement d'une entreprise industrielle et technique vers une entreprise commerciale et servicielle pour le dire comme ça, et c'est là qu'il y a un freinage. Et je crois que, malheureusement, intégrer l'expérience technique, bon là les conducteurs c'est très particulier, mais intégrer l'expérience technique des agents qui ont beaucoup d'ancienneté devient très difficile dans la mesure où ils ne freinent pas du tout sur des problèmes techniques mais bien culturels. Et, pour moi, les éléments culturels qui les caractérisent il y a quand même une fibre syndicale très marquée qui n'est pas apparue dans vos commentaires, ce dont je m'étonne légèrement.

Cyril Beuchet : C'est vrai qu'à travers les changements c'est souvent la référence au métier qu'ils mettent en avant. Ils sont extrêmement technophiles, ça c'est vrai aussi. J'étais bluffé du nombre de blogs de cheminots, et je connais peu de métiers où ils sont autant productifs et ils parlent entre eux. Alors, c'est ce que j'expliquais à Ghislaine et j'aurais voulu en parler, l'important ce sont les régulations collectives, c'est-à-dire qu'il n'y a peut-être pas assez de place laissée aux discussions collectives, et ils le font de manière très informelle parce que c'est un métier qui est finalement très solitaire, vous êtes en cabine seul, et c'est important pour eux de discuter des difficultés qu'ils ont rencontrées. On parlait des changements technologiques, mais ça peut être les conditions climatiques etc., comment on freine la machine, halte à vue... C'est quelque chose que j'ai remarqué, ce n'est pas officiel à l'entreprise, visiblement il n'y a pas trop de confrontations collectives qui sont aussi un moteur de l'expérience, sûrement.

Antoine Clairicia (médecin du travail) : Pourquoi cette hyperspécialisation, est-ce que ça ne risque pas de démotiver les gens, parce que ça offre moins de perspectives d'évolution de carrière, et puis en matière de remplacement, ça risque de limiter les choses ? C'est une première question. Et la deuxième question, c'est : il y a beaucoup de réorganisations de la SNCF, est-ce que c'est anticipé, est-ce qu'il y a des mesures d'accompagnement dans ces réorganisations ?

Ghislaine Tirilly : Ce qui est sûr, c'est qu'il y a des mesures d'accompagnement. Maintenant, est-ce que c'est vraiment bien anticipé ? Ça va tellement vite que nous on essaie de faire des choses mais c'est sûr qu'il y a des changements qui n'ont pas été bien anticipés... Il y en a d'autres qui sont tellement forts aujourd'hui qu'on essaie de se poser les bonnes questions et puis d'arriver, en tout cas nous à la direction de la recherche, on essaie d'arriver un peu avant et d'anticiper, et notamment avec Pierre Delanoue (ici présent) qui a créé l'observatoire pour l'évolution des conditions de vie au travail. Donc, il y a vraiment toute cette structure qui va essayer aujourd'hui d'anticiper tous ces changements, notamment face aux conditions de travail. Par rapport à la première question, pourquoi aujourd'hui on va vers la spécialisation, peut-être que Pierre va répondre mieux que moi.

Pierre Delanoue : je suis à la DRH SNCF, et, comme l'a dit Ghislaine, responsable de l'observatoire des conditions de vie au travail. Je ne sais pas si je peux mieux répondre qu'elle n'aurait pu le faire, mais je vais donner des éléments de réponse. Sur le premier point que tu as évoqué et sur la question de l'anticipation des changements, c'est vrai que les choses vont très vite et que les changements jusqu'à présent étaient sans doute très bien montés techniquement et peut-être un peu moins socialement... Ce n'est sans doute pas tout à fait juste de le dire comme ça, mais pour le moins traités d'une manière où on n'interrogeait peut-être pas autant les conséquences d'un changement notamment pour des gens du métier. La tendance était plutôt – je le dis comme ça me vient – à relier les changements, considérant qu'à partir de là on avait répondu aux questions. Ça je crois qu'aujourd'hui il y a dans tous les projets une anticipation sur toutes les questions sociales, et d'interrogation du travail. Quand on parle de résistance au changement en général, c'est parce qu'on n'interroge pas le travail. J'écoutais avec beaucoup d'intérêt l'exposé de Cyril, parce que c'est toujours intéressant d'avoir un regard neuf sur un sujet qui est ancien. Je ne suis pas du tout agent de conduite, mais je me souviens de l'introduction du KVB. Je crois qu'en fait au démarrage, d'abord Cyril l'a dit, pour ceux qui se souviennent de cette période, il y a eu malheureusement une série d'accidents assez dramatiques au milieu des années 1980 et le dernier ayant eu lieu en 1991, et ça a aussi obligé l'entreprise à repenser tout son système de sécurité, non pas que celui d'avant était mauvais, mais l'entreprise a voulu repenser, y compris par rapport à l'appréhension que pouvaient avoir notamment les conducteurs de leur métier à ce moment-là. Et donc je pense que ce qui au démarrage interrogeait les conducteurs, c'est que quand on est quelqu'un de métier et qu'un automatisme vient remplacer un geste métier, ça interroge toujours. Pour vous citer un autre exemple beaucoup plus récent, l'entreprise a mis en place depuis quelques années des pôles d'assistance conduite, c'est-à-dire qu'un conducteur qui a un problème en ligne peut appeler le pôle d'assistance, il y a des experts qui eux sont en situation non pas de crise mais en situation de recul et qui peuvent apporter en théorie la bonne solution. Sauf que ce que disent un certain nombre de conducteurs (pas tous), c'est qu'on les dépossède de leur capacité à réparer eux-mêmes l'incident. Je pourrais parler très longtemps. Donc, je vais arrêter là-dessus.

Sur le deuxième point, je crois que Ghislaine, à juste titre, a pris la précaution de dire qu'elle rendait compte de *verbatim* par rapport à la spécialisation, parce que ce n'est pas forcément quelque chose de nouveau. Il y a quarante ans déjà des dépôts étaient spécialisés dans le fret ou dans la conduite en Île-de-France, ou un conducteur d'Eurostar ne conduit pas de trains de banlieue non plus, c'est-à-dire qu'il ne conduit que de l'Eurostar et du Thalys en gros. Je crois que par rapport à ça, ce qu'il faut voir derrière surtout, c'est l'évolution de l'entreprise, les appréhensions, les craintes, ou les rejets de l'introduction, notamment de l'arrivée de la concurrence dans une entreprise comme la SNCF. Et, en tous les cas, mon interprétation, c'est que derrière les craintes notamment sur les parcours professionnels, qui peuvent s'avérer réelles, je ne les nie pas ni ne les minimise, mais elles peuvent aussi s'avérer n'être que des fantasmes parce que là encore *a priori* les parcours professionnels seront toujours garantis. Mais après, c'est aussi le rôle du transverse de faire valoir tout ça et de résister un peu à une tendance à une hyperspécialisation qui effectivement pourrait conduire à des possibilités de parcours professionnels un peu moindres. Mais ça reste sur la durée à prouver et en tous les cas l'ambition de l'entreprise, c'est de permettre toujours les parcours professionnels, des agents de conduite notamment, mais pas seulement eux, bien évidemment.

Serge Volkoff (CEE, Créapt) : J'ai deux questions. L'une, c'est déplier un peu les objectifs de ces stratégies-là. Parce qu'on comprend que, dans l'usage du KVB, on cherche à atteindre une certaine performance, mais laquelle ? Est-ce que elle-même se discute, se réfléchit, et on trouverait des traces de l'expérience ou des expériences, parce que, sans connaître la conduite de train, on imagine qu'il peut y avoir le but d'être parfaitement en sécurité, celui de ménager le matériel, celui du confort des passagers, celui de regagner un peu de temps... Est-ce qu'il y a des usages de cette technologie qui se combinent de manière un peu articulée avec des objectifs de travail ?

Cyril Beuchet : Déjà, il y a quelque chose qui m'a vraiment étonné, c'est l'objectif permanent d'une conduite écologique. C'est-à-dire qu'en fait ils utilisent leur dispositif pour freiner propre-

ment, associé aussi au confort des voyageurs. Là, par contre, on voit qu'ils prennent un réel plaisir, la manière dont ils freinent, et donc à utiliser le dispositif en permanence dans un confort d'utilisation. Par exemple, j'ai fait un accompagnement Rennes-Paris. C'était exceptionnel, parce que, 40 kilomètres avant l'arrivée au Mans, il me dit : « là : je ne tractionne plus et on va arriver jusqu'au Mans ». Il a coupé la traction, et en fait, avec la connaissance de l'environnement, des pentes, du relief et de la vitesse, il savait qu'il n'avait plus besoin de tractionner pour arriver jusqu'au Mans, donc plus aucune énergie... Là, ce n'est pas le KVB par contre. Le KVB, c'est un contrôle de vitesse, c'est difficile à relier au confort, ça va plus être par exemple dans l'utilisation de la VI, il va réguler son activité de manière à ne pas faire trop d'efforts, ne pas être en surcharge de travail, et surtout à ce que jamais le système ne prenne la main sur lui, il est toujours dans l'anticipation et il veut garder la main. C'est-à-dire qu'il est toujours lui le contrôle, il ne veut surtout pas que le dispositif ou l'environnement, les événements, ne prennent le contrôle sur lui. Donc du coup, son rapport au dispositif technologique, ça va être ça.

Serge Volkoff (CEE-Créapt) : Alors, ma deuxième question, c'était la construction de l'expérience, c'est une question pour vous deux d'ailleurs, c'est-à-dire qu'à un moment tu semblais dire que *a priori* le fait d'avoir de la variété dans les situations de conduite, c'était plutôt une bonne ressource ou un point d'appui pour construire de l'expérience. En même temps, on sait par les recherches sur la question même de l'expérience qu'il peut y avoir un effet inverse, c'est-à-dire que quand on se retrouve trop dans le *zapping*, on ne construit plus trop grand-chose, on ne mémorise pas, on n'installe pas, on ne se donne pas des principes d'action un peu stabilisés, et on n'essaye pas de nouvelles façons de faire parce qu'on n'est pas assez familier avec la situation dans laquelle on est. Donc, au fond, on se restreint un peu, on essaie de faire quelque chose qui est assez proche du prescrit pour ne pas avoir d'ennui, enfin voilà. Il y a une position idéale du curseur sans doute où il faut avoir suffisamment de variété, mais pas trop. Alors, est-ce que ça, ça se discute, ça se réfléchit, sur quel serait le bon degré de variété dans la succession des situations de travail d'un conducteur pour qu'il élabore une expérience de conduite qui lui soit utile ?

Cyril Beuchet : Je laisserai Ghislaine répondre pour les conducteurs. Moi, juste, il y a un conducteur TGV qui m'a dit qu'à un moment donné de sa carrière il était formé et apte à conduire vingt-deux machines différentes. C'est énorme.

Serge Volkoff : Mais tu n'as pas parlé que de machines, tu as parlé aussi de type de clientèle, de météo...

Cyril Beuchet : C'était pour donner un exemple. Oui, effectivement, où est le vrai curseur ? À partir de quelle polyvalence de l'activité, ça devient un moteur ou un frein ? Je n'ai pas la réponse.

Ghislaine Tirilly : En discutant avec eux, enfin en tout cas sur un point, ce qu'ils pensent de la spécialisation par rapport à la routine, le fait que ça soit trop routinier, et ils s'appuient beaucoup trop soit sur le fait qu'ils connaissent l'environnement, mais du coup c'est quand il y a une situation dégradée, comment est-ce que ça se passe ? Ils connaissent trop l'environnement, ils sont moins vigilants. Pour eux, ils seraient moins vigilants dans ces systèmes de routine. Voilà, pour en avoir discuté avec eux, c'est plutôt là-dedans qu'ils mettraient la spécialisation, c'est un peu le délit d'habitude. On fait trop souvent la même chose, donc on oublie aussi que ça peut se passer autrement et on n'a pas assez de réactivations, etc. C'est plutôt dans ce sens-là eux qu'ils ont un peu peur de la spécialisation.

Alors, il y a autre chose (ça a à voir ou pas avec l'expérience, c'est à discuter), ce qui leur pose souci aussi c'est que cette spécialisation implique une réorganisation des collectifs de travail qui sont autour d'eux, et ils ne peuvent plus communiquer avec les conducteurs avec qui ils travaillaient, qui étaient peut-être TER, peut-être Transilien, etc., et avoir des informations sur ce qui se passait avant, après, derrière, en conduite sur un trajet, sur un parcours, etc. Et ça, ça leur pose problème, ils perdent des repères par rapport à ça. Là, forcément que l'expérience joue un rôle important.

Pierre Delanoue : Pour ajouter à ce que tu dis, je pense que ça vient aussi d'évolutions à la fois dans les modes de vie, c'est-à-dire qu'aujourd'hui un agent de conduite habite beaucoup plus loin du dépôt qu'il ne le faisait avant. Les questions d'hébergement aussi dans les foyers qui sont devenus des résidences hôtelières avec un écran de télé dans chaque chambre. Ce qui a apporté du confort a nui aux relations des agents entre eux, dans certains cas les prises de service se font seul, alors qu'avant il y avait toujours quelqu'un qui accueillait, qui passait plus ou moins les consignes, on rencontrait beaucoup plus les collègues avant qu'aujourd'hui. Je pense que c'est aussi très lié aux évolutions des conditions de vie. De la même manière, j'ai rencontré un certain nombre de cas comme ceux-là, l'appréhension par rapport à la spécialisation est un peu différente si on s'adresse à un jeune agent de conduite ou à un plus ancien. Parce qu'un jeune verra aussi un certain intérêt à n'avoir que des roulements TER parce que tous les soirs il sera chez lui et qu'il évitera les déplacements. Pour d'autres, bien évidemment quand ça fait vingt ans qu'on fait des déplacements et que ce sont aussi ces déplacements qui permettent d'augmenter le pouvoir d'achat, c'est compliqué de les remettre en cause.

Je pense qu'il y a vraiment toute une palette de sujets. Il y a effectivement toutes les questions du conducteur qui serait apte comme ça au pied levé à remplacer n'importe quel collègue. Ce n'est quand même pas complètement vrai non plus, les connaissances de lignes ne sont quand même pas étendues à l'infini, ni les connaissances d'engins, même si dans certains cas certains en avaient un certain nombre, et donc il y a vraiment beaucoup de données à prendre en compte pour bien comprendre ces questions de résistance aux évolutions, qui peuvent aussi (et là, je rejoins un peu la question de tout à l'heure) être liées à des questions beaucoup plus politiques, c'est-à-dire que quelque part, derrière la spécialisation, il y a la crainte que demain l'entreprise pourra beaucoup plus facilement être découpée en morceaux parce que le conducteur TGV pourrait conduire pour n'importe qui. *Idem* pour les conducteurs de TER ou du Fret aujourd'hui. C'est-à-dire qu'il y a un petit peu un mélange entre ce qui revient de décisions politiques (par exemple, quand il s'agit – la décision a été prise – de mettre le TER en concurrence), de décisions d'évolutions professionnelles ou d'organisation du travail.

Chapitre 7

PARCOURS PROFESSIONNELS, EXPÉRIENCES DU DÉCLASSEMENT ET RISQUE PSYCHOSOCIAL. LES ENSEIGNEMENTS DU QUESTIONNAIRE FRANCE TÉLÉCOM

Loup Wolff, sociologue, CREST-Insee

Xavier Zunigo, sociologue, Technologia

Xavier Zunigo : Pour comprendre pourquoi on va parler de ça... Je suis consultant du cabinet Technologia ; je suis accessoirement sociologue, docteur en sociologie, et encore plus accessoirement, je suis responsable de l'expertise France Télécom. Donc, c'est pour ça qu'on va vous présenter quelques résultats, quelques enseignements de cette expertise, en axant plus particulièrement sur la dimension parcours professionnel, et expérience du déclassement.

Loup Wolff : Je vais ajouter quelque chose, tant qu'on en est aux présentations. Comme il a été dit, je travaille à l'Insee, je n'ai pas l'habitude de travailler pour le cabinet Technologia, mais ça s'est fait, notamment au départ, par des réseaux informels parce que je connaissais Xavier, et que le cabinet avait besoin de compétences statistiques lourdes, puisque, comme on va vous le raconter, le questionnaire qui a été passé à France Télécom l'a été sur un peu plus de cent mille salariés, avec quatre-vingt mille répondants. Et donc là, on est dans des volumes qui dépassent ce qui est d'habitude traité dans ces cabinets, et donc je suis intervenu ponctuellement sur cette mission, sur les aspects statistiques. Comme ça, vous connaissez les protagonistes.

Xavier Zunigo : En fait, je ne vais pas commencer comme j'avais prévu. L'idée, c'était de présenter très rapidement (sans assommer tout le monde) par une brève histoire des transformations qu'a connues France Télécom, ensuite parler un petit peu du constat qu'on a pu faire en analysant les différents rapports de CHSCT depuis un certain nombre d'années, et puis ensuite vous présenter la construction du modèle qu'on a fait pour cette analyse, pour cette expertise, et puis enfin faire un focus sur les questions de désajustement professionnel et de parcours. En fait, ce que je vais faire, je vais passer tout de suite plus loin, et je vais présenter très rapidement – comme ça ce sera fait, puisque Loup a commencé à en parler – cette expertise.

Très rapidement, c'est une expertise qui a été commandée par la direction et par les syndicats, c'est le cabinet Technologia qui a remporté cette expertise. C'est une expertise qui comporte quatre volets : un volet d'analyse documentaire, avec une analyse des rapports de CHSCT qui ont été réalisés par différents cabinets ; un autre volet qui était une analyse des crises suicidaires, donc des analyses dans les services où des salariés se sont suicidés ; le troisième volet, c'est celui dont on a parlé, qui était donc le questionnaire (comme ça a été précisé sur cent mille personnes avec quatre-vingt mille répondants) ; et puis le dernier volet, c'est une campagne de mille entretiens sur tous les métiers, dans toute la France, qui s'est terminée il y a deux mois maintenant, et on va bientôt rendre le rapport final, dans les semaines à venir.

Juste une petite précision sur le questionnaire. Les délais qui nous ont été donnés étaient très serrés, il y a un comité de pilotage qui vérifie, propose, critique certains éléments. Donc, il y avait quand même un certain nombre de contraintes pour élaborer cet outil, et puis on a travaillé comme je l'ai déjà dit dans des délais extrêmement serrés, et on est très encadrés (ça on en parlera plus en conclusion) sur ce qu'on peut faire, le type d'exploitations qu'on peut faire, du fait de l'importance des enjeux liés à cette expertise.

Donc, pour revenir au sujet, puisque j'ai fini avec ça, je vais très vite replanter un peu le décor sur France Télécom. Je ne vais pas m'étendre non plus, je ne suis pas un spécialiste de l'histoire de France Télécom, mais ce qu'on a pu en comprendre, en saisir, nous permet en partie d'expliquer l'insatisfaction des salariés, l'insatisfaction relative à leur parcours professionnel, à des parcours de déclassement professionnel pour un certain type de salariés. C'est une entreprise qui, à la fin des années 1990, est dans une stratégie de croissance intensive, c'est le moment de la bulle internet (avant qu'elle n'éclate en 2002), et ils rachètent toutes les entreprises qu'ils peuvent à l'international. Donc, on est dans une phase où ils s'endettent beaucoup, et ils sont dans une stratégie de croissance externe. En 2002, la bulle internet explose et France Télécom se trouve l'entreprise la plus endettée du monde, avec une dette d'environ 72 milliards d'euros. Donc, ils ont frôlé la faillite en 2002. Donc là ce qui se passe, c'est qu'ils rentrent dans une phase deux, qui est celle de 2002 à 2005, cette phase-là consiste à désendetter l'entreprise, et à générer des bénéfices... Donc là, on est dans une phase de redressement très dure, c'est vécu comme un véritable challenge à France Télécom (ils ont une culture comme ça du challenge qui date des années 1970 avec le téléphone pour tous), et donc réduction de coûts, réduction d'effectifs comme je le présentais.

Ce plan de redressement est un véritable succès : en trois ans, ils font moins 25 % d'endettement, ils arrivent à doubler leurs résultats, donc une sorte de *success story* pour les dirigeants. Et puis ensuite, ils entrent dans une phase trois, en 2006-2008, qui est un peu à l'origine des problèmes qu'ils connaissent aujourd'hui. Cette phase s'inscrit dans un processus d'internationalisation. Ils achètent d'autres entreprises à l'étranger. Il y a le projet Orange qui est en cours (donc on transforme France Télécom en Orange bientôt), et puis l'entreprise entre vraiment dans une stratégie d'entreprise cotée CAC 40, tournée vers l'actionnaire, et qui doit produire du dividende pour l'actionnaire. *Grosso modo*, c'est revenir à grands traits sur l'histoire de la stratégie de l'entreprise.

Ce qu'on observe nous, ce qui nous intéresse plus particulièrement au niveau sociologique, c'est l'impact de ces transformations, de ces stratégies d'entreprise, sur les salariés. Ce qu'on observe entre 2001 et 2005, donc à cette période où il y a eu cette quasi faillite, c'est un premier mouvement très important de fragmentation des collectifs, des restructurations assez permanentes, donc de compositions, recompositions des collectifs de travail, et puis une transformation d'une culture métier qui doit s'orienter plus vers le client dans une logique plus économique. Donc, entre 2001 et 2005, l'effectif de France Télécom s'est contracté de 18 %, et en même temps l'entreprise se redresse.

Entre 2005 et 2008, alors qu'on aurait pu penser qu'ils allaient stopper, ou faire respirer un peu les salariés qui étaient tout de même mis sous pression, en raison des réductions de coût et des réorganisations permanentes, on observe une accélération des transformations. Donc, c'est la poursuite de la fermeture, de regroupements d'unités locales, et puis c'est l'origine d'un fort mouvement interne avec beaucoup de mobilité fonctionnelle et géographique. En à peine trois ans, il y a eu quatorze mille mutations en interne, les effectifs dédiés à la relation client sont passés de 47 % à 51,2 %, et, en deux ans, ils ont fait partir vingt-deux mille salariés. Si on ajoute tous les départs des années 2001 à jusqu'en 2008, il y a à peu près un tiers des effectifs qui est parti, avec une baisse de 39 % des fonctionnaires à France Télécom, et les fonctionnaires représentant 94 % des départs. Donc là, ce qu'on observe, c'est un bouleversement, une entreprise qui est sacrément secouée. Ça pouvait être secoué de façon justifiée à partir de 2002 en raison de la crise importante. À partir de 2006, le projet de réorganisation incessant, les mobilités forcées, deviennent beaucoup plus difficiles à comprendre pour les salariés.

Loup Wolff : Juste une remarque : il faut voir que ces éléments sont importants notamment pour comprendre le contexte dans lequel nous on est arrivés pour faire l'expertise. Ces grands changements qu'a connus l'entreprise, ils sont vécus très différemment selon la position de nos interlocuteurs dans la hiérarchie. Ces changements qu'a décrits Xavier sont vécus comme un véritable succès du point de vue de la direction, c'est un vrai succès financier, c'est indéniable. D'une certaine manière, France Télécom fait référence en termes de redressement financier, et on a vu que, pour beaucoup de salariés, ces changements étaient assez douloureux, en tout cas très stressants. Il y a

vraiment une situation de – je ne sais pas si on peut le dire comme ça – dissonance cognitive sur ce lieu de travail, où la même histoire peut être interprétée comme un grand succès ou comme un bouleversement perturbant.

Xavier Zunigo : Quand on regarde les rapports de CHSCT à partir de 2006, ils sont plutôt alarmants, ils décrivent (j'ai une petite liste mais je vais peut-être éviter de vous la lire), ils témoignent quasiment tous d'une dégradation importante des conditions de travail des salariés, beaucoup d'évolutions contraintes, d'évolutions très rapides. Il y a eu la mise en place de grands ponts d'entreprises, il y a eu NEXT côté financier, et puis le plan ACTE pour le volet humain. ACTE, c'étaient les suppressions d'emplois : 22 000 personnes, sans encadrement. Comment faire partir 22 000 personnes sans pouvoir faire un plan social ? Donc un plan très très rapide, et une augmentation de ce qu'on qualifie de la souffrance au travail, en tout cas sur certaines zones de l'entreprise.

Ce qu'on voit aussi, c'est donc une souffrance au travail liée – ce sont les conclusions des rapports – à une perte d'identité professionnelle, liée aux mobilités, une baisse de la qualité, une sorte d'ébranlement du sens du travail bien fait. C'est l'idée de « qualité juste » : il ne faut pas en faire trop par rapport aux concurrents, il faut donner juste ce qu'il faut comme qualité. Mais bon, quand on a une entreprise qui est massivement composée de techniciens, avec une notion très forte chez eux de service public, de qualité du travail, de qualité du réseau (c'est une population assez ancienne à France Télécom), donc des transformations qui sont très très mal vécues.

Ces transformations permanentes dégradent les collectifs de travail. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a plus de collectifs de travail. Ça veut dire qu'il y a un mouvement comme ça de destruction dans certains secteurs, ça ne veut pas dire qu'il y a une absence de collectif. Un sentiment très fort de fatalité, d'exaspération, ... il n'y a pas eu un jour de grève, par exemple, contre le plan de départs massifs des salariés, alors qu'il y a des entreprises privées où vingt départs suffisent à faire une demi-journée de grève. Là, il n'y a pas eu une journée de grève. Un très grand déni, aussi, de la culture antérieure. Le cœur de France Télécom, c'étaient les techniciens qu'on appelait « lignards » ; les lignards qui étaient très autonomes, qui avaient la confiance de l'entreprise, qui avaient une connaissance des réseaux, qui avaient une connaissance technique, une culture technique. C'étaient les franges les plus mobilisées, et les années 1990 ont consisté à détruire ces collectifs de travail pour les remplacer par de la supervision du réseau, qui est devenue l'activité plus noble par rapport aux lignards. Et donc, ces salariés qui sont encore là massivement et qui sont pour beaucoup passés dans les plateformes téléphoniques, sont un peu ignorés, ou en tout cas ne font plus la fierté des dirigeants, qui sont plutôt sur les activités commerciales.

L'absence de vision à moyen terme, aussi, qui est très forte chez les salariés. Une sous-estimation également du travail réel. C'est une entreprise qui est orientée *process*... où la permanence de l'organisation est dans les *process*, elle n'est pas dans les hommes. Bien sûr, ce n'est pas très fonctionnel, il y a plein de problèmes de *process*, mais quand la permanence de l'organisation est dans les *process*, on peut se séparer d'individus, de salariés, qui sont supposés interchangeables, alors que, quand les connaissances des *process* de travail sont dans les hommes, c'est un peu plus dur de s'en séparer, sinon à déstabiliser toute l'organisation du travail. Ça, c'est en tout cas ce qu'on observe dans les propos d'un certain nombre de responsables, de vision des responsables. Des plaintes au niveau de la formation qui serait insuffisante, inadaptée. Et puis, un management de proximité également qui est en difficulté. On a des managers de proximité, des RH dont la fonction a été un peu dévoyée, c'est-à-dire qu'ils sont devenus les maîtres d'œuvre du plan de suppression d'emplois. Comment faire partir une personne dans un service quand cette personne peut partir ? Qu'est-ce qui se passe : soit il y a des bons élèves, un management qui applique bêtement et méchamment les objectifs de départs, ils avaient une part variable sur les objectifs de départ. Sinon, il y a un certain nombre de managers, une frange qui a très mal vécu ce rôle qui les a complètement désolidarisés des équipes, même si en même temps le *turn-over* du management était organisé.

Loup Wolff : Je voulais qu'on s'attarde un petit peu sur ces thèmes parce que je vous rappelle que tous ces thèmes ont été abordés avant que nous on arrive, dans des rapports CHSCT. C'est une liste

qu'on a reprise, non exhaustive, de choses qu'on a trouvées, une forme de connaissance qui était déjà constituée sur le terrain par des expertises locales, pas forcément nationales, rarement nationales. Mais si Xavier en parle si bien c'est qu'en fait on a retrouvé exactement les mêmes thèmes dans nos exploitations, à la fois de terrain et statistiques. D'une certaine manière, l'expertise nationale à laquelle on a participé, je ne sais pas dans quelle mesure elle a apporté des choses nouvelles en termes de connaissances, et on pourra en parler, je pense que ça fait partie des questions : quel est l'intérêt de ces interventions extérieures ? Je pense qu'un des intérêts, ça a été justement d'amener ces thèmes à un niveau national, et d'être parvenu à les hiérarchiser un petit peu. Là où les expertises locales étaient assez éclatées et où les sujets étaient potentiellement noyés dans d'autres sujets, qui finalement sont apparus un peu plus secondaires. Là, on n'en est encore qu'à l'introduction, vous voyez le titre, tous ces thèmes ce n'est pas encore ce que nous on a fait, c'est ce qu'on a trouvé sur place ; c'est ce qu'on va retrouver finalement, vous allez voir, dans les exploitations.

Xavier Zunigo : On a quand même apporté un peu plus que les autres expertises... Ce n'est pas le lieu du débat.

L'expertise telle qu'elle a été organisée, je vous l'ai présentée très rapidement, donc ce questionnaire, voilà comment on saisit l'état moral – si on peut dire ça comme ça – des salariés de France Télécom. On a commencé ce rapport par des constats assez chocs, parce que les analyses un petit peu plus raffinées qu'on a faites étaient plus difficiles, moins saisissables par notre auditoire. Là, ce qu'on constate, c'est quand même une dégradation très forte, ce qu'on observe c'est une insatisfaction très très forte des salariés, toutes catégories confondues, avec généralement les cadres qui sont un peu moins satisfaits. Il y a aussi la fierté d'appartenance, on avait posé une question : « auparavant étiez-vous fiers d'appartenir à France Télécom ? » (le « auparavant », c'était une demi-journée de négociation avec les organisations syndicales et la direction, c'est pour ça qu'on a mis un horizon un peu indéfini), et une deuxième question : « aujourd'hui êtes-vous fier d'appartenir à France Télécom ? », et, ce qu'on observe, c'est une chute libre du sentiment de fierté d'appartenance. Il y a des phénomènes d'idéalisation du passé, mais elle est tellement vertigineuse qu'on peut penser qu'il y a une dégradation du sentiment d'appartenance. Ce qu'on observe dans ce graphique, c'est également un sentiment de dégradation très très forte de conditions de travail. Sur « vous est-il arrivé d'être très fatigué ? », sur la dimension un peu du stress on voit par exemple au niveau général que 40 % des salariés disent que ça leur arrive souvent, on voit que ça concerne plus fréquemment les non cadres que les cadres et la maîtrise, et puis également très légèrement plus les fonctionnaires. Ça donne un peu un état moral de la population, en sachant que sur les tests de significativité qu'on a, les variables de fonctionnaires, contractuels, contre toute attente ne sont pas les plus pertinentes pour expliquer des variations.

Sur le *slide* des insatisfaits, on voit que 68 % des non cadres sont insatisfaits de leur situation professionnelle, en sachant en plus que c'est une question à laquelle il est habituel, il est légitime de répondre qu'on est satisfait de sa situation professionnelle prise dans sa globalité. Là, ça permet d'apprécier l'écart et le niveau d'insatisfaction de certaines catégories de salariés.

Loup Wolff : Encore une fois, il est important de prendre le contexte dans lequel toutes ces études ont été faites. Vous avez remarqué que les graphiques ne sont pas des graphiques de chercheurs, il y a des jolies couleurs... C'est que les analyses qu'on a eu le temps de faire jusqu'à maintenant avaient principalement pour objectif d'alimenter l'expertise, donc une expertise qui doit être lisible par nos intervenants, qui sont aussi bien la direction que les syndicats. C'est une contrainte assez forte dans le travail qui nous a amenés à privilégier certains outils ou certaines approches, et à mettre de côté d'autres approches un peu plus techniques, un peu moins facilement compréhensibles, et donc potentiellement dangereuses pour nous dans notre position d'experts puisque le climat est assez tendu sur ces sujets actuellement à France Télécom, et il faut être au maximum transparent dans les résultats qu'on donne. Il ne faut pas donner l'impression de vouloir cacher des choses ou masquer des choses par la technique. Donc il fallait quelque chose, le plus lisible possible.

Une autre contrainte importante vient des premières exploitations et des premiers graphiques qu'on vous a montrés. Toutes les questions sur les conditions de travail ou sur le ressenti des salariés à France Télécom sont ressorties très fortement dégradées, avec des moyennes très largement supérieures sur des questions similaires, avec des moyennes très largement plus dégradées que dans des enquêtes comme *SUMER*, *Conditions de Travail*, dans les enquêtes nationales dont on peut disposer. Ça ne peut pas être un effet de sélection des répondants, puisqu'on a eu un taux de réponse très élevé, ça peut l'être un petit peu mais ça ne permet pas d'expliquer complètement. Ça peut être un effet de contexte de la passation du questionnaire. On est arrivés avec ce questionnaire juste après le moment le plus fort de la polémique sur les suicides à France Télécom, donc ce qui a potentiellement contribué à polariser les salariés dans leur mode d'expression avec nous, avec le questionnaire. On observe vraiment les deux, on observe aussi bien des questionnaires dans lesquels les réponses sont absolument toutes négatives, terribles, qui décrivent une situation de travail vraiment très dégradée, et au contraire des gens qui donnent des réponses très positives, se saisissent des questions ouvertes pour dire : « je ne comprends pas toute cette polémique à France Télécom, tout va bien, je m'y sens bien », etc.

Je pense que la situation a contribué à polariser les opinions sur les conditions de travail et sur le vécu des salariés. Pendant longtemps, je pensais que le contexte faisait pencher la balance plutôt du côté d'une exagération de la dégradation des conditions de travail telle que le perçoivent les questionnaires. Finalement, puisque maintenant on a un peu plus de recul, que les entretiens de terrain sont finis et qu'on a pu exploiter les questions ouvertes dans lesquelles les salariés s'exprimaient librement, je suis un peu revenu sur cette opinion. Il semble que, vraiment, les conditions de travail soient très dégradées dans cette entreprise. En tout cas pour nous en termes d'exploitation à ce moment-là, il était vraiment difficile de rapporter ce qu'on observait dans le questionnaire avec des données extra-questionnaire, par exemple les enseignements de *SUMER*, ou de *SIP*, de toutes ces enquêtes nationales sur le travail, qui auraient pu nous permettre potentiellement de faire des comparaisons, sinon en population générale au moins dans le secteur des télécoms, on l'avait envisagé. Mais on était tellement tout le temps au-dessus qu'on s'est dit qu'on aurait du mal à justifier complètement ces écarts très importants ; tout simplement à cause du dispositif, le matériau dont on disposait, c'est une enquête, certes sur un très gros nombre de salariés, 80 000 répondants. C'est une enquête énorme, mais sur un objet unique qui est France Télécom.

Pour moi qui travaille principalement à l'Insee, c'était un petit peu une nouveauté de faire des statistiques sur un cas singulier, c'était assez intéressant. Du coup, le choix méthodologique principal qu'on a fait, ça a été de travailler en relatif, et donc d'utiliser le questionnaire d'une manière interne, en comparant des segments de populations par rapport à d'autres, et notamment sur les aspects conditions de travail, vous allez le voir plus tard sur les aspects santé perçue, le manque de reconnaissance, tous les indicateurs qu'on a pu construire sur le ressenti des salariés sur leur travail et leur santé. On a systématiquement utilisé les quartiles. On a considéré à chaque fois les 25 % de salariés dans la situation la plus dégradée, sur un de ces axes, par rapport aux autres. Ce qui nous a permis en fait de croiser ces dimensions, et de regarder dans le quartile des salariés les plus exposés par exemple au manque de reconnaissance dans leur travail, qui estiment le plus ne pas être reconnus pour leurs compétences, quelle est la proportion de gens qui appartiennent au quartile des gens dont la santé est la plus détériorée. C'est une voie un petit peu détournée, je n'aurais pas utilisé ce genre d'outil en temps normal, c'est une façon un peu déguisée, un peu plus faible, de faire des analyses un peu toutes choses égales par ailleurs, mais en tout cas de montrer des corrélations sans utiliser des outils statistiques d'analyse des corrélations un peu plus complexes. Vous allez voir dans la suite de la présentation, on va vous montrer ça un petit peu plus en détail.

Un attendu assez fort évidemment, parce que, dans le milieu de l'expertise, c'est quelque chose qui a l'air d'être assez stabilisé, assez attendu, c'est le modèle Karasek, le travail tendu, *job-strain*, le soutien social... On a introduit dans le questionnaire des modules de questions qui permettent de construire ces indicateurs. Mais, comme on va le voir quand on va vous décrire les indicateurs, on a

voulu absolument aller plus loin, parce qu'il y avait d'autres dimensions qui nous semblaient pertinentes pour expliquer la situation à France Télécom et les difficultés vécues par les salariés.

Cet indicateur de ressenti au travail, en plus des indicateurs Karasek qui sont l'autonomie dans le travail et la charge de travail, en plus du soutien social, on a construit avec la même méthode... Puisque, d'un point de vue des résultats, on présentait déjà Karasek et la construction d'indicateurs, la façon dont on cumule les résultats à une réponse, il nous a semblé qu'on pouvait étendre un peu cette logique et construire des indicateurs du même type sur d'autres dimensions.

- Les premiers : charges de travail, déficit d'autonomie. On a construit aussi le soutien social. Troisième indicateur, impact de la mobilité, avec un ensemble de questions sur la mobilité géographique et professionnelle vécue par les salariés, et la façon dont ils ont vécu ces épisodes. Ce qui nous a amenés à faire des recodages un petit peu complexes, tout ça s'est fait un petit peu à la main, en interprétant le côté potentiellement bien vécu ou mal vécu des réponses à certaines questions. Parfois, c'était assez simple avec des questions comme « Avez-vous dû déménager dans votre carrière professionnelle ? Si oui, est-ce que vous avez été bien accompagnés d'un point de vue financier pour ce déménagement ? » – je ne sais plus exactement comment on l'avait formulé –. Si non, on dégrade un petit peu notre indicateur d'impact de la mobilité ; si oui, on l'améliore. Toute cette partie du travail a été un peu faite entre nous, on en a beaucoup discuté, on a construit ces indicateurs. Ce serait intéressant d'en discuter un peu plus, on n'en a jamais discuté en fait parce qu'on ne nous a jamais demandé des précisions sur la façon dont on a procédé.

- Dysfonctionnement organisationnel, il y a tout un volet de questions sur l'organisation du travail elle-même : est-ce que les tâches sont bien distribuées, est-ce qu'on a le temps pour faire face à ces tâches, est-ce qu'on peut faire correctement, etc.

- La pression des collègues, on retrouve un certain nombre de questions du soutien social et quelques questions supplémentaires mais qui portent sur la dimension un peu horizontale de l'organigramme, c'est-à-dire les relations avec les gens de même niveau que soi.

- Pression managériale : c'est le second volet des questions du soutien social, mais qui portent cette fois-ci sur les encadrants, les managers.

- Difficultés de l'encadrement, c'est des questions plus spécifiques qui ont été posées aux salariés en situation d'encadrement, sur leurs ressources pour mener à bien leur mission d'encadrement, le respect attendu des subordonnés, la possibilité de négocier leurs objectifs et puis de les atteindre.

- Inadéquation au poste, c'est un ensemble de questions sur les compétences dont estiment être dépositaires les salariés, est-ce qu'elles sont utilisées à bon escient, est-ce qu'on leur demande des compétences qu'ils n'ont pas, est-ce qu'ils ont le sentiment que leur travail est déqualifié par rapport à leurs compétences.

- Tension due à l'environnement de travail, là ça concerne plus spécifiquement les aspects matériels du travail, le bruit, la possibilité d'avoir un minimum d'intimité dans le travail, la possibilité de prendre des pauses.

Donc, neuf indicateurs qu'on a appelés de risque, neuf dimensions dont on pensait que quand elles étaient dégradées elles pouvaient avoir un impact sur la santé ou le bien-être des salariés au travail, et justement pour tester l'aspect risque de ces neuf dimensions, on a construit sept dimensions en regard du ressenti au travail :

- Conflit de valeurs au travail, c'est l'impression de ne pas pouvoir faire son travail comme on l'entend, de devoir bâcler, de faire du mauvais travail, mais donc ça comme Xavier en a parlé, on découvrait à ce moment-là que c'était un thème important à France Télécom, puisque c'était déjà présent dans pas mal de rapports CHSCT, cette évolution du travail vers des fonctions plus commerciales, et vers une moindre exigence de qualité, enfin en tout cas c'est comme ça que le perçoivent beaucoup de salariés.

- Le manque de reconnaissance : ne pas avoir connu de promotion, ne pas voir ses compétences reconnues par l'entreprise à leur juste valeur.
- Mauvaise santé perçue : là aussi un volet de questions sur sa santé, perçue par rapport à la santé des personnes de son âge (quelque chose comme : « comment estimez-vous votre santé par rapport à celle des personnes de votre âge ? »), l'évolution de la santé sur les cinq dernières années, donc avec une fenêtre un peu plus réduite, le fait d'avoir connu des arrêts-maladie récents.
- Fragilisation psychologique : là on a repris un volet de questions que vous connaissez peut-être, l'indice de détresse psychologique qui dérive de l'échelle de détresse psychologique de Kessler, c'est peut-être quelque chose qui est connu ici, et donc c'est tout un bloc de questions qu'on a repris tel quel, qui demandent aux salariés de dire s'ils ont pleuré ces derniers jours, s'ils se sont sentis déprimés, s'ils se sont sentis découragés. Donc des questions qui visent à cerner l'état psychologique des répondants.
- Insatisfaction globale, c'est une question toute seule pour une fois : « êtes-vous satisfait par votre travail ? ». On l'a laissée toute seule parce qu'elle était assez parlante.
- Incertitude sur l'avenir, c'est la façon dont les salariés se projettent dans l'avenir dans l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise, est-ce qu'ils vont continuer à pouvoir faire leur travail, est-ce qu'ils vont continuer à pouvoir le faire dans de bonnes conditions, est-ce qu'ils vont devoir quitter l'entreprise, etc.
- Faible sentiment d'appartenance, c'est la fierté d'appartenir à l'entreprise, le sentiment d'attachement à cette entreprise.

Je voudrais préciser que, sur ces sept indicateurs de ressenti au travail, et sur les indicateurs de risque, non seulement on a fait les choses un petit peu à la main comme je vous l'ai raconté, mais on les a quand même aussi validés par des analyses statistiques, c'est-à-dire qu'on a essayé de regrouper le plus possible entre elles des questions qui faisaient sens entre elles, qui nous apparaissaient appartenir à la même thématique, mais qui aussi d'un point de vue statistique montraient des corrélations fortes. Et quand les corrélations fortes n'étaient pas là, c'est que potentiellement il y a une autre dimension qu'on pouvait distinguer et à ce moment-là on allait voir ce qui se passait. Ce travail nous a pris pas mal de temps, parce qu'on a beaucoup procédé par tâtonnements, on a essayé d'éviter autant que possible de projeter des *a priori* dans la construction de ces indicateurs, même s'il reste une dimension importante de choix empiriques de notre part.

On va passer directement à une phase un peu plus avancée de nos analyses. Mais on va revenir ensuite, je pense, sur les résultats détaillés. On n'a pas présenté ça tout de suite à notre présentation au comité de pilotage de l'enquête. Ce résultat était montré après qu'on ait détaillé les facteurs de risque et les facteurs de ressenti. Une chose qu'on a faite assez rapidement, c'est essayer de voir ces dimensions elles-mêmes, parce qu'elles sont nombreuses, on a beaucoup de dimensions de ressenti, beaucoup de dimensions de risque, les facteurs de risques, comment ils s'articulent entre eux, est-ce que la situation est complètement bipolaire avec des salariés exposés à tous les risques et un certain nombre de salariés qui ne sont pas du tout exposés aux risques, ou est-ce que la situation est plus complexe, avec des configurations variées de risques ? Premier résultat : tous ces facteurs de risques sont assez fortement corrélés, et il y a une tendance à cumuler l'ensemble des facteurs de risque. C'est quelque chose qui ressort assez significativement. Malgré tout, au second ordre, on peut voir apparaître des articulations de risques un peu différenciées. On a distingué trois axes principaux qui nous ont permis de considérer ce qu'on a appelé trois axes de risque, plutôt que les neuf facteurs de risques qui étaient un peu lourds, un peu nombreux à présenter.

On a identifié (en bas à gauche) les conditions de travail difficiles comme un premier axe, qui concerne des salariés qui sont, comme je le disais, potentiellement soumis à un ensemble assez grand de facteurs de risque, mais qui sont plus particulièrement soumis aux facteurs de risque qui concernent l'organisation du travail, les tensions dues à l'environnement de travail, et le *job strain* (c'est à la fois une charge de travail élevée et une faible autonomie dans le travail). Je vous rappelle qu'à

chaque fois on considère des quartiles. Donc, sur ce graphique, le point « dysfonctionnements organisationnels », ce sont les 25 % de salariés qui apparaissent le plus subir des dysfonctionnements organisationnels dans leur travail, ce qui ne veut pas dire du coup que les 75 % restants ne le subissent pas du tout, mais cette construction de variables de manière un petit peu relative nous permet d'identifier les plus exposés, les 25 % les plus exposés. Et donc au croisement des 25 % les plus exposés aux dysfonctionnements organisationnels, des 25 % les plus exposés aux tensions dues à l'environnement de travail, et des 25 % les plus exposés au travail tendu, on a ces personnes en situation de conditions de travail difficiles qui représentent 8,4 % (c'est ce que vous avez entre parenthèses) des effectifs de l'entreprise. Donc, ce 8,4 %, vous voyez qu'il n'a pas une valeur totalement objective, c'est la construction empirique d'une variable qui permet de repérer une population exposée à trois facteurs de risque, et même identifiée comme relativement à l'ensemble de la population.

Je prends un peu de temps pour vous expliquer ça, parce que ça fait partie des précautions qu'on a essayé de prendre à la fois en faisant le travail et en le présentant au comité de pilotage. Je pense très sincèrement qu'on n'est pas en mesure avec un questionnaire statistique de déterminer de manière précise et fine quels sont les salariés qui sont en situation de risque psychosocial et quels sont les salariés qui n'ont pas de problème. On est dans un contexte beaucoup plus flou, où on est obligés de tenir compte à la fois du flou dans les réponses au questionnaire et tout simplement de l'imperfection de l'outil statistique qui n'a pas du tout évidemment la même finesse que des entretiens ethnographiques ou encore plus des entretiens avec des médecins du travail sur cette question. À mon avis, les fonctions sont vraiment radicalement différentes. Ce que permet de faire le questionnaire, c'est déjà de porter sur l'ensemble des salariés, donc d'avoir une vision globalisante, et grâce à cet outil, d'identifier des situations et de faire ressortir des faits saillants. Donc ces 8,4 % dont je vous parlais de conditions de travail difficiles, on a passé du temps à expliquer que c'était une mesure comme une autre des difficultés vécues par les salariés à France Télécom, que ça n'avait pas une valeur absolue, mais que ça avait le mérite de pointer une situation qu'on pouvait décrire assez finement grâce au questionnaire.

Deuxième axe : les relations sociales dégradées, là c'est la pression managériale et la pression des collègues. Ici, c'est le résultat d'une analyse des correspondances multiples (ACM), vous voyez que ces deux dimensions sont assez corrélées entre elles. Ce graphique, ce n'est pas nous qui l'avons construit, c'est une procédure statistique qui analyse de manière un peu systématique les corrélations entre les variables, et ça a le mérite de montrer de manière assez visuelle comment ces corrélations fonctionnent. Quand les points sont proches, c'est que les variables sont très corrélées entre elles ; quand les points sont éloignés, c'est que les variables sont moins corrélées. Donc « conditions de travail difficiles » on a trois points assez proches dans le quadrant inférieur gauche ; « relations sociales dégradées », deux points dans le quadrant supérieur gauche, et à droite les deux dernières dimensions qu'on a traitées et qui nous ont paru particulièrement intéressantes pour nous aujourd'hui, l'inadéquation au poste de travail et l'impact de la mobilité, ce qu'on a appelé le « désajustement professionnel », une dimension qui concerne de manière générale les salariés qui ont le sentiment de ne pas être à leur place, soit dans l'organisation, soit dans leur nouveau lieu géographique, soit dans leur nouvelle fonction, dimension qui montre des salariés qui ont des difficultés à vivre leur poste actuel de travail.

Serge Volkoff : Juste une précision, car je crains qu'on fasse un malentendu. Tu as bien dit au début que tout ça est assez corrélé, et ce qu'on a là ce n'est pas le premier axe d'analyse.

Loup Wolff : Non, c'est le deuxième et le troisième axe.

Serge Volkoff : Pour ceux qui sont la technocratie statistique, ils comprennent que c'est les deuxième et troisième axes de l'ACM, mais tu peux réexpliquer : une fois qu'on enlève la dimension de départ qui est qu'il y a les « vont mieux » et les « vont mal », pour dire vite, une fois qu'on retire ça, on fait apparaître un deuxième rideau, une typologie qui est celle-là.

Xavier Zunigo : Ça, ce sont les analyses complémentaires qu'on a faites pour enrichir les analyses traditionnelles du *job strain*, Karasek, la charge et l'autonomie de travail, donc comme ça on a dé-

crit trois grandes problématiques, et puis on a regardé quelles étaient les populations qui étaient les plus concernées par les conditions de travail difficiles, les relations sociales dégradées et le désajustement professionnel, et puis l'impact de ces grandes catégories de problèmes sur les indicateurs de ressenti qui ont été présentés précédemment.

Là, les représentations qu'on a, on a travaillé en base 100. En fait, on a retenu la base 100 pour éviter de donner des taux, parce qu'il y a une tendance à la comparaison entre les entreprises. Il y avait des travaux qui étaient réalisés en même temps que France Télécom sur Renault, et donc il y a tout un ensemble de problèmes par exemple sur ce que représente le *job strain* : une entreprise à 25, est-ce qu'elle est moins en travail tendu qu'une entreprise à 27 ? Nous, on pense que non et que ce sont des comparaisons qui ne sont pas fondées. Pour éviter de donner des chiffres qui – il faut rappeler le contexte – étaient très attendus médiatiquement, on a travaillé en base 100. Là, on regarde l'impact des conditions de travail sur tous nos facteurs de ressenti. On voit un impact assez massif sur la santé, la fragilisation psychologique, le manque de reconnaissance, le conflit de valeurs au travail, et puis légèrement moins sur l'incertitude sur l'avenir et le faible sentiment d'appartenance.

Loup Wolff : Je vais juste préciser comment fonctionne cette base 100, c'est simple. Si vous prenez l'insatisfaction globale, par définition le quartile France Télécom des gens les plus insatisfaits globalement c'est 25 %, égal base 100. Ensuite, on regarde dans la sous-population des gens qui sont identifiés comme en conditions de travail difficiles quelle est la proportion de gens qui déclarent être insatisfaits globalement. Et, en fait, elle est 2,4 fois supérieure, on a retrouvé autour de 60 % de gens qui disaient être insatisfaits. Donc on a construit le rapport, 60 % divisé par 25 % ça fait 2,4 et on retombe sur notre base 100. Le calcul est simple, il n'est pas si technique que ça, mais comme disait Xavier ça nous permet 1) d'éviter de parler en pourcentages, et 2) de présenter tous les indicateurs sur une même échelle. Si c'était 400, ça serait tout le monde, c'est borné à 400.

Xavier Zunigo : Donc là, on regarde l'impact du désajustement (après on va centrer un peu plus sur cette notion-là de désajustement), on voit que ça n'impacte pas de la même manière les indicateurs de ressenti. On voit que là ça impacte plus l'insatisfaction et puis le conflit de valeurs au travail. Je rappelle que le désajustement, c'est le fait d'avoir vécu une mobilité négativement et de se sentir inadapté, en inadéquation avec son poste de travail. Ensuite, on décline les analyses comme ça et on regarde ce que les relations sociales dégradées font sur les différents indicateurs de ressenti. On voit déjà que ce n'est pas la même chose, il y a beaucoup de regroupements. Ce qu'on constate d'une manière générale, c'est que de toute manière ça dégrade fortement tous les indicateurs de ressenti, qu'on soit dans un des trois méta-indicateurs, relation sociales dégradées, désajustement et conditions de travail. Donc *grosso modo* ça, et ensuite on a identifié les populations, là en fait je focalise sur le désajustement professionnel pour revenir sur le titre de cette intervention, qui était parcours et déclassement.

On va s'intéresser plus spécifiquement au désajustement, donc au fait de s'être déplacé dans l'entreprise et de ne pas se sentir à sa place. Ce qu'on constate, c'est que ce sont essentiellement les fonctions qui sont en contact avec les clients qu'on peut classer en désajustement professionnel. Historiquement, il y a tout un ensemble de techniciens qui sont passés sur des fonctions commerciales, donc ce n'est pas complètement étonnant qu'on ait cette problématique qui soit focalisée sur ces types de métiers. Ensuite, on entre une variable supplémentaire et puis on regarde ce qu'on a qualifié de « profil métier », les grandes activités, les grands métiers à France Télécom, en fonction des classifications de la convention nationale. Là, on s'aperçoit que ce sont les non cadres qui sont le plus affectés par la problématique du désajustement professionnel et la maîtrise, et puis à gauche du graphique on voit apparaître d'autres populations. Précédemment à gauche du graphique, ils y étaient légèrement mais, quand on affine un peu l'analyse, on récupère de l'information et on voit que les non-cadres de l'informatique et réseau, les cadres de l'intervention client, sont concernés par cette problématique du désajustement, mais qui reste très centrée sur des métiers orientés clientèle. Ce qu'on observe ensuite également, c'est quand on regarde par statut, fonctionnaires et non fonctionnaires, on voit que ce sont les fonctionnaires qui sont le plus concernés par la problématique du désajustement professionnel. Donc, ça reste dans cette lignée de mobilité forcée que j'ai décrite au

tout début. Sur cette dimension-là, fonctionnaires/contractuels, j'ai également dit que ce n'était pas une variable qui était pertinente sur beaucoup d'analyses. Sur cette dimension de désajustement professionnel, c'est une variable qui est significative. Nous ce qu'on a fait, pour la direction de France Télécom mais également pour les organisations syndicales, c'est très abstrait de travailler comme ça, nous ça nous permet de prendre un certain nombre de précautions quant à l'utilisation des données, les analyses qu'on peut en faire et les conclusions qu'on peut en faire, mais côté opérationnel c'est un petit peu insatisfaisant...

Loup Wolff : Je voulais préciser ça. On nous a demandé de travailler sur la dimension fonctionnaires/contractuels parce que, par contre, c'était un thème d'actualité dans les débats entre la direction et les syndicats, et justement là où peut-être notre étude a apporté quelque chose par rapport aux débats qui existaient avant qu'on arrive, c'est le fait que cette dimension de fonctionnaires/contractuels pour expliquer le ressenti des salariés est secondaire par rapport au métier, qui est vraiment la variable qui discrimine le plus fortement les salariés en termes de risques et de ressentis, avec des métiers de la vente ou de la relation client très largement plus dégradés sur tous les aspects que les métiers de la production ou du support. Donc, le métier et ensuite le statut, donc au sein de ces métiers, l'opposition non-cadres et cadres. Globalement, sur les axes de risque qu'on a identifiés, la variable fonctionnaires/contractuels n'apparaissait pas. Elle n'apparaît que là, que dans ce graphique qu'on vous a montré là, dans le thème du désajustement professionnel. Cette dimension-là est effectivement pertinente, mais elle est pertinente surtout quand on aborde les thématiques des compétences, de l'adaptation au poste, etc.

Du coup, on a regardé en termes d'effectifs ce que ça représentait, par exemple ces 594 non-cadres de l'informatique et réseau sont en désajustement professionnel. Ils sont 690 « maîtrise en informatique et réseau » à être en désajustement professionnel, sachant que, désajustement professionnel, c'est une de ces variables relatives qu'on a construites. On a regardé quelle est la représentativité de la surreprésentation de fonctionnaires par métier sur le désajustement, et on voit que c'est significatif dans les métiers client, gestion client, service client téléphone, fonctions support, et aussi en informatique et réseau.

Xavier Zunigo : ... et donc, cette colonne de droite, on l'a vraiment mise pour montrer à notre auditoire que la variable fonctionnaire n'était pas forcément significative, qu'elle pouvait l'être sur d'autres dimensions, parce qu'on ne nous croyait pas. Donc, sur les autres méta-facteurs qu'on a, les conditions de travail, les relations sociales, la colonne de droite fonctionnaires, il y a « non significatif » partout. C'est pour montrer que les variations qu'on voit sur nos tableaux, il faut les interpréter avec beaucoup de prudence.

Loup Wolff : Sachant que ces interprétations, on a dû les faire avec beaucoup de nuances, parce que la population des fonctionnaires, par rapport aux contractuels dans l'entreprise, a des caractéristiques spécifiques. L'âge moyen dans l'entreprise est déjà assez élevé, les fonctionnaires sont encore plus âgés que la moyenne. Cette thématique du désajustement professionnel, est-ce que c'est un effet du statut ou est-ce que c'est un effet de l'âge ? Avec les outils qu'on a utilisés et avec le travail qu'on a pu faire jusqu'à maintenant, on est incapables de le dire. Ça serait une question intéressante à creuser, et j'espère qu'elle le sera. Ces résultats nous ont obligés à être vraiment prudents sur l'interprétation de ces différences.

Xavier Zunigo : Donc, on s'est centrés sur la problématique du désajustement, et là on regarde qui est concerné. Là, c'est le désajustement en fonction de l'âge : en vert, c'est la population générale ; en orange, c'est la population à risque, donc c'est celle qui est en désajustement, et puis j'ai rajouté « population à risque avec plus de vingt ans d'ancienneté » (on voit que c'est une population essentiellement âgée). Ensuite, on va regarder sur cette problématique du désajustement, la problématique de la mobilité. Là on voit que c'est une population, celle qui est en désajustement, qui a beaucoup bougé. C'est-à-dire que, sur les cinq dernières années, en population à risque, et en population à risque avec ancienneté, ils ont plus fréquemment changé de poste que la population générale, deux fois voire trois fois ou plus en cinq ans, donc une population qui est frappée de plein fouet par les

restructurations multiples et variées. Est-ce que ce changement de poste était souhaité ? Oui, on voit que la population générale, qui n'est pas concernée par la problématique du désajustement, le dit massivement : il y a beaucoup de mobilités fonctionnelles voire géographiques à France Télécom qui sont souhaitées, qui ont été bien accompagnées, il y a beaucoup de gens qui ont changé de métier. Mais on voit que sur ces populations-là, qui sont à risque, le « non » est massif, et chez les anciens il l'est encore plus, donc une insatisfaction forte par rapport aux changements. Est-ce que cette mobilité a été perçue comme une évolution positive ? Là, on voit également que c'est sans appel : sur la population générale (donc à droite : « plutôt d'accord », « tout à fait d'accord »), elle est perçue comme une mobilité positive, mais pas du tout (avec une modalité extrême « pas du tout d'accord ») par la population à risque ou la population à risque avec ancienneté. J'ai également donné : la formation, est-ce qu'elle était accompagnée ? Une des conditions pour les mobilités, c'est qu'elles soient volontaires, qu'elles soient bien accompagnées, et qu'elles aient un coût social limité, que le coût social soit amoindri par des dispositifs d'accompagnement. Là ce qu'on voit c'est qu'il y a une certaine insatisfaction quant à l'accompagnement de ces mobilités dans les populations à risque, ce qui est moins le cas dans les autres populations. Ces populations qui sont plus jeunes, il faut voir que France Télécom investit énormément de sa masse salariale en formations, 6 %, ce qui est beaucoup. Par contre, le type de formation dispensée a changé, avant c'était des formations présentielle longues, et maintenant ce sont des formations courtes. Ensuite, on voit sur la dimension reconnaissance qu'il y a également une problématique forte en termes de reconnaissance, à la fois pour les populations à risque, mais la population également avec ancienneté, mais bon la différence n'est pas très parlante. La question, c'est : « Au regard des efforts consentis, estimez-vous que vos perspectives de promotion sont satisfaisantes ? ». Il y a « pas du tout d'accord » sur une population générale à 44 % ; il y a une problématique de reconnaissance très forte. Bon, c'est vrai que la problématique de reconnaissance, quelles que soient les entreprises, est toujours assez présente. À France Télécom, elle est quand même très très forte, mais bon il y a eu des transformations profondes de cette entreprise.

Donc, *grosso modo*, voilà comment on peut saisir cette problématique de désajustement, de mobilité et de parcours. L'idée, c'est de montrer que c'est une entreprise qui est énorme (il y a 102 000 salariés), c'est une entreprise sur toute la France avec des milliers de sites, il y a plus de 600 métiers, et qu'on ne peut pas dresser comme ça des constats sans appel, généralisants, sur cette entreprise. L'idée, c'est de montrer qu'il y a des zones de fragilité, qu'en tout cas il y a des points de cristallisation, d'insatisfaction et de mal-être au travail, que l'évolution des parcours, le développement des parcours, est une cause d'insatisfaction forte pour certaines populations. Ce qu'on constate, pour conclure, c'est que si on fait fonctionner notre modèle mais on l'a fait fonctionner à un niveau statistique assez basique donc on ne l'a pas présenté... Si on fait fonctionner le modèle et qu'on regarde cette population en désajustement par rapport à la population en désajustement avec de l'ancienneté, il n'y a pas un impact plus fort sur les ressentis au travail. Ce que je veux dire par là, c'est que le vieillissement professionnel dans l'entreprise, l'âge par exemple (l'ancienneté étant corrélée à l'âge) ne semble pas une variable qui explique l'exposition à un certain nombre de risques psychosociaux, et que l'insatisfaction très forte qu'on a constatée sur les derniers *slides* semble plus relever d'une organisation du travail, de mobilités qui ont été très rapides, forcées, dont les conditions n'ont pas permis qu'elles soient vécues avec satisfaction par les salariés.

Loup Wolff : Je voudrais remercier le Créapt de nous avoir invités, de nous avoir donné l'occasion de présenter de manière un peu détaillée le travail, et on espère que vous aurez trouvé ça intéressant.

Xavier Zunigo : Je voudrais juste préciser, parce que j'ai vu qu'il y avait un certain nombre de gens qui avaient une adresse Orange et qui étaient syndicalistes de France Télécom, que cet exposé était prévu de longue date et que normalement l'expertise France Télécom aurait dû se finir fin avril voire début mai, et que le mois de retard qu'on a pris fait qu'il y a un télescopage de calendrier et qu'on présente quelques résultats alors qu'on n'a pas fini l'expertise. Mais ça n'était pas calculé.

Débat avec la salle

Annie Weil-Fassina : Je vous remercie de cet exposé intéressant, parce que je pense que tout le monde était plus ou moins curieux d'avoir quelques éléments d'information sur ce qui se passait à France Télécom, en dehors de toute position scientifique mais que voir le systématique avec lequel ça a été exploité est quand même intéressant. J'ouvre la discussion, des questions je suppose ?

Antoine Clairicia (médecin du travail) : Est-ce qu'il y a eu, par rapport à tous ces changements, des accompagnements précis, par rapport à tous les suicides qu'il y a eu, et puis est-ce qu'il y a eu une étude sur les suicides, sur les différentes personnalités, est-ce que c'est vraiment lié au travail, est-ce qu'il y a des problématiques personnelles, est-ce que tout ça a été étudié ?

Annie Lafferrerie (Cnam) : Je voulais savoir, à propos des 80 000 qui ont répondu sur 102 000, quelles ont été les conditions de passation ? Je ne sais pas si vous en avez parlé, mais est-ce que les gens se sont sentis réellement libres de répondre ou pas ? J'ai entendu dire qu'ils recevaient les questionnaires sur leur écran, pendant les horaires de travail, etc.

Xavier Zunigo : Sur l'étude des cas de suicides, je ne répondrai pas pour France Télécom. Dans le cadre de l'expertise menée par Technologia, il y a eu l'étude de huit cas de suicides par une équipe de médecins psychiatres, qui a été interrompue, parce que, déontologiquement, elle ne pouvait pas continuer, parce qu'il y avait l'inspection du travail, il y avait la police, il y avait l'entreprise, il y avait les consultants de Technologia. Donc, dans des situations qui sont dramatiques et dures pour les salariés, on ne pouvait pas faire passer une sorte d'interrogatoire systématique aux salariés. Donc, on s'est désengagés de ce dossier. Il sera peut-être repris. Voilà ce que je peux répondre en tout cas. Donc, il n'y a pas eu d'étude systématique en tout cas de la part du cabinet d'expertise. Ce n'est pas lui qui décide des études systématiques.

Quant aux conditions de passation du questionnaire. C'est un questionnaire qui est mis sur un serveur informatique sécurisé, et en fait le questionnaire n'est pas envoyé aux salariés, ce qui est envoyé c'est une invitation à se connecter à ce site internet, avec un mot de passe, un code confidentiel. Donc, le questionnaire ne peut pas s'ouvrir comme ça sur leur poste. Par ailleurs, il y a eu 5 000 questionnaires papier envoyés pour les salariés en arrêt-maladie, les salariés qui n'étaient pas sur poste, etc. J'ai fait pas mal d'expertises pour ce cabinet, Technologia, les obstacles à des expertises dans le cadre du CHSCT je sais ce que c'est. Là, je peux dire que la direction de France Télécom n'a mis aucun obstacle, dès que je demandais quoi que ce soit on l'avait, et les conditions pour que les salariés puissent passer les questionnaires étaient autant que faire se peut réunies, même en plateforme où il y avait des plages qui étaient réservées pour les salariés. L'avantage du questionnaire en ligne, c'est que les salariés peuvent y répondre de chez eux, dans un cyber café, peuvent également imprimer la version papier du questionnaire pour la renvoyer au cabinet Technologia. Il y a 20 000 personnes qui n'ont pas répondu, mais il y en a 80 000 qui ont répondu, en trois semaines/un mois, si les conditions n'avaient pas été réunies pour qu'il y ait une confiance à l'égard de ce questionnaire, qui n'était pas une enquête d'opinion. C'était un questionnaire de 177 questions, il fallait au moins 40 minutes pour y répondre, alors si ces conditions n'avaient pas été réunies, je pense qu'il n'y aurait pas eu un taux de réponse comme celui-ci. Je pense également que l'intervention d'un tiers comme un cabinet agréé par le ministère du Travail est très rassurante pour les salariés, en tout cas c'est ce qu'on constate même dans des cas de situation très tendue, dans des services où il y a eu des suicides (je ne parle pas de France Télécom, je parle de toutes les expertises), c'est un agrément qui rassure. Est-ce qu'il a joué un rôle, peut-être, en tous cas les conditions étaient, je pense, réunies pour que ça se passe bien.

Loup Wolff : Un autre indice qu'il y avait un vrai désir de se saisir de ce moyen de s'exprimer, c'est ce qu'on a recueilli dans les questions ouvertes, parce qu'on a laissé quelques espaces, pas très nombreux, quatre cadres dans lesquels les salariés pouvaient s'exprimer, notamment un cadre à la fin du questionnaire, « remarques générales », très vague, et on a recueilli 57 millions de caractères.

C'est une masse d'informations. C'est assez fort, parce que, en fait sur les 80 000 répondants, il y a 30 000 salariés qui ont pris la peine d'écrire quelque chose. Quand je dis quelque chose, c'est que j'ai retiré du lot les gens qui avaient mis « RAS », « rien à dire », etc., donc vraiment des gens qui ont écrit quelque chose, ça peut être très court, une phrase, et parfois c'est plusieurs pages de texte qui retracent toute la trajectoire dans l'entreprise, toute l'histoire de vie, des témoignages très riches. Très difficiles à exploiter du coup, parce que c'est une masse d'informations gigantesque, mais qu'on a quand même un petit peu exploitées, autant que possible, et qui figureront dans les résultats finaux qui seront remis à la direction et aux syndicats, donc dans lesquels on a pu analyser les thèmes sur lesquels les gens se sont prononcés dans ces expressions ouvertes.

Gérard Cornet (gérontologue) : J'ai été particulièrement intéressé par cette étude par rapport à la désorientation des gens dans les métiers de l'informatique. Et je voudrais savoir si vous avez pu approfondir un peu l'insatisfaction par rapport aux formations de ces gens de la maîtrise et des métiers de base.

Alex Albert (sociologue) : La question que je me pose est celle de l'utilisation ultérieure de la formidable base de données qui a été constituée. Très concrète, très empirique... J'ai personnellement travaillé sur une enquête qui avait certains points communs pour la SNCF, et il se trouve que nous sommes la dernière équipe de sociologues à avoir organisé une enquête quantitative pour la SNCF qui par la suite a fermé ses financements, qui sont de préférence portés sur des cabinets de conseil, réalisant non plus de la recherche mais de l'expertise. L'association que vous proposez est somme toute rassurante, mais la question que je me pose c'est : qu'advient-il de cette base de données, est-ce que vous avez prévu de faire des traitements plus approfondis par la suite dessus ?

Serge Volkoff : Ma question, c'est directement dans la thématique du séminaire. Alors on découvre vos données, et moi je suis frappé, dans les trois dernières diapositives, par la puissance de cette variable que vous appelez « désajustement professionnel ». Il me semble, mais j'ai peut-être tort, que vis-à-vis des deux autres de ce que vous appelez vos « méta-indicateurs », le lien avec les indicateurs de ressenti (il est sûrement très fort aussi), il est plus, on ne peut pas dire tautologique, mais enfin, il va un peu de soi. C'est-à-dire que les conditions de travail difficiles d'une part, les relations sociales tendues d'autre part, entretiennent des liens de puissance énorme avec vos indicateurs de ressenti, de bien-être, etc. On le pressentirait. Alors, après certainement, le cartographier est très intéressant, avoir des indicateurs aussi... Tandis que le désajustement professionnel, on le pressentirait un peu aussi, mais pas forcément avec cette ampleur-là. Donc ma question, c'est : est-ce que d'abord vous pouvez nous redire (ça a défilé vite !) quels étaient les ingrédients à l'intérieur de votre indicateur de désajustement professionnel, et ensuite si les premiers éléments que vous avez à partir des recueils qualitatifs expliquent un peu ça, c'est-à-dire expliquent pourquoi il y a des liens aussi puissants entre ce désajustement professionnel et les variables de mauvais ressenti de la vie de travail ?

Xavier Zunigo : Je réponds pour la base de données. C'est une question intéressante qu'on se pose également. Il y a des contraintes légales, la base de données ne nous appartient pas, la base de données appartient à France Télécom et aussi à Technologia. Il y a des enjeux très forts sur cette base. Je pense que des exploitations ultérieures seront possibles, tout est dans le « ultérieur », je pense que cet « ultérieur » est un horizon très lointain, parce que je pense que France Télécom n'apprécierait pas qu'elle ressorte comme ça et donne lieu à un certain nombre d'exploitations non contrôlées, ce qui est tout à fait légitime, dans ce cadre-là, ce n'est pas une base publique. Ils ne sont pas opposés, je pense, à l'exploitation scientifique, mais je pense qu'ils pensent que « scientifique » veut dire « neutre », ce qui n'est pas vrai.

Loup Wolff : Je vais répondre à Serge. Le désajustement professionnel. Oui, c'est une dimension qui est très forte, et notamment qui ressort beaucoup dans les questions ouvertes et j'imagine qui ressort beaucoup dans les entretiens réalisés. C'est pour ça, je pense, que de très nombreux salariés ont pris la parole dans ces questions ouvertes pour raconter leur vie et leur vie dans l'entreprise, et racontent finalement souvent, dans ce que j'ai pu lire (je n'ai pas réussi à tout lire, c'est trop impor-

tant), une même histoire qui revient, qui est l'histoire d'un investissement très fort dans l'entreprise, qui vient souvent de salariés qui ont une certaine ancienneté dans l'entreprise, un investissement initial très fort, sur les aspects service public et les aspects techniques, mais une mission vraiment nationale de cette entreprise, et son évolution récente, son appétence depuis les années 2000 pour les aspects financiers, et le développement des fonctions commerciales. Sachant que ces personnes-là ont assez souvent dû accompagner cette évolution et dû quitter des métiers techniques pour des métiers commerciaux qui ne leur conviennent pas, qui leur conviennent très peu. Et, ce qui est intéressant, c'est qu'on retrouve des motifs d'insatisfaction similaires chez les contractuels, qui ont potentiellement une ancienneté moins importante. Alors évidemment, c'est moins saillant que chez les fonctionnaires, mais la population des salariés n'est pas complètement discriminée par le statut. Je pense qu'objectivement les conditions de travail doivent être assez difficiles dans les plateformes, la réponse aux exigences techniques des clients, etc. Tous disent ne pas être équipés pour le faire bien, être entourés d'applicatifs logiciels qu'ils comprennent très mal et qui se sont multipliés ces dernières années (je crois d'ailleurs que c'est un des objectifs de la nouvelle direction de France Télécom de simplifier l'offre commerciale de l'entreprise parce qu'ils ont du mal à s'en sortir, avec une offre visiblement qu'ils trouvent trop importante), et une impression générale très forte d'avoir des compétences, de les avoir constituées au sein de l'entreprise, pour un certain nombre de missions, mais qu'aujourd'hui on leur demande de faire un métier qui est complètement différent et qui n'est pas le leur.

Et là, je reviens donc à la première question, à la question sur la formation. C'est une remarque que les syndicats nous ont faite au moment de la présentation des résultats, et je dois dire qu'on parle assez peu de la formation parce que les salariés nous en parlent assez peu dans le questionnaire, et qu'ils ne formulent pas leur situation en termes de manque de formation mais plutôt en termes de compétences possédées mais qui ne sont pas utilisées. Certains salariés demandent de la formation, certains salariés disent qu'il n'y en a pas assez, mais ce n'est pas un thème majeur, et la porte de sortie de leur problème ça n'est pas plus de formation, c'est un travail qui correspond à leurs compétences. C'est comme ça en tout cas que beaucoup s'expriment.

Michaël Billy (M2 RHS au Cnam) : Je serais très curieux de savoir comment les indicateurs de ressenti au travail ont été construits, comment vous les avez circonscrits, est-ce que vous vous êtes appuyés sur le questionnaire Karasek ? Vous en avez parlé tout à l'heure, vous avez discuté entre vous comment vous avez circonscrit les thèmes de ces indicateurs de ressenti au travail.

Loup Wolff : Comment on les a construits. Première étape, ça a été de regrouper les questions par thème, et pour ça on a pris une feuille de papier blanc et un stylo : puisque c'est nous qui avons conçu avec le comité de pilotage le questionnaire, on savait quelles questions étaient présentes dans le questionnaire, et on a essayé de faire la liste des thèmes qui nous semblaient pouvoir être abordés, être pertinents, pour décrire le ressenti des salariés. Ensuite, on a été voir sur internet ce que faisait le collège d'expertise sur les risques psychosociaux, qui propose un certain nombre de thèmes et qui propose un classement des questions existantes selon ces thèmes, donc on a aussi regardé ça. Ça, c'était plutôt la phase exploratoire, et on est passés à l'exploitation statistique, et on a regardé comme je le disais les corrélations, c'est-à-dire ces groupes de questions qu'on a constitués, est-ce qu'ils apparaissaient solides d'un point de vue des corrélations entretenues par les variables entre elles ? Si oui, très bien. Si non, on essayait de comprendre pourquoi, qu'est-ce qui se passait, et du coup on décomposait les indicateurs ou alors on les regroupait différemment. C'est pour ça que d'ailleurs, dans les risques on a éclaté « soutien social » en « pression des collègues » et « pression managériale », parce qu'il nous a paru que c'étaient deux dimensions qui n'étaient pas forcément toujours très corrélées entre elles, même si elles le sont globalement.

Troisième étape (on avait nos thèmes, nos questions) : construire un indicateur. C'est là où il faut se retrousser un peu les manches et essayer de faire les choses de manière un peu raisonnée, donc on a procédé comme procède Karasek : pas mal de questions sont du type « pas du tout », « un peu », « souvent », enfin en quatre modalités, du coup on donnait la valeur 4 à la modalité la plus dégradée, 1 à la modalité la moins dégradée... C'était parfois un peu plus compliqué parce qu'on ne

classe pas tout facilement comme ça sur une échelle d'intensité. Du coup, là, ça demande d'interpréter ce qu'on pense que les gens ont mis derrière les réponses, là encore on peut vérifier qu'on ne s'est pas trop trompé en corrélant ces réponses-là avec d'autres réponses et vérifier que ça correspond bien par exemple à des situations dégradées, au contraire des situations jugées comme bonnes. On a construit ainsi des indicateurs dont les valeurs variaient énormément d'un indicateur à l'autre parce que c'est très dépendant du nombre de questions, des valeurs que prennent les modalités de réponse, etc. Mais on a normalisé tout ça en construisant à chaque fois ce fameux quartile des gens les plus exposés, on prenait les quartiles des gens qui obtenaient les scores les plus importants dans ces différents thèmes.

Serge Volkoff : Ce n'est pas une question, c'est un apport de résultats d'autres recherches par rapport au petit dialogue que vous avez eu sur : la formation, ses liens avec la santé et qu'on trouve puissants, et en même temps les gens n'en parlent pas tant que ça. Je voulais juste dire que c'est un résultat très très général. Dans la quasi-totalité des travaux à caractère statistique qu'on a faits dans les entreprises dans lesquelles on est, on met maintenant systématiquement des questions sur la formation d'une part, et avec également quelque part des questions sur la santé. C'est vrai avec les dispositifs EVREST par exemple (on s'occupe de l'observatoire EVREST dans diverses entreprises), et c'est vrai aussi – j'en profite si Claude est encore là – dans une enquête qu'on avait faite il y a une dizaine d'années sur la santé au travail de ce qui est Pôle emploi aujourd'hui, à l'ANPE : on trouve des liens statistiques d'une puissance considérable entre « non, je n'ai pas une formation de qualité » et des *items* de santé ou de ressenti ou de bien-être au travail, et en même temps en effet ce n'est pas spontanément ce qui vient en premier comme commentaire en quali par les gens. Et en fait, il se trouve que dans cette enquête ANPE-là, on avait des zones en clair, et ce qui était intéressant c'était de voir quand les gens mettaient un commentaire autour de « la formation n'est pas suffisante, etc. ». Ce n'est pas le dispositif de formation à proprement parler ni les compétences du formateur qui sont en cause, c'est de manière plus générale la manière dont des connaissances nouvelles seraient nécessaires parce que la réglementation change tout le temps ou autre, et qu'il faudrait pouvoir se les approprier, et ça on n'a pas le temps. Autrement dit, les formateurs, quand ils voient les résultats, ils sont à la fois un peu inquiets en se disant « peut-être qu'on ne fait pas bien notre boulot », et assez contents parce que ça montre que leur boulot est important (il y a des conséquences sur le bien-être/mal-être), et en même temps ça mériterait d'interroger bien plus que les responsables de la formation, c'est de manière plus générale « dans quel contexte des possibilités d'appropriation de connaissances nouvelles on se place ou pas ? ».

Et l'appropriation des connaissances nouvelles – alors ça, en ergonomie et en psycho du travail, on le sait, s'il y a bien un truc qu'on sait c'est ça – ce n'est pas dans le temps de la formation en tout cas pas seulement et peut-être même pas prioritairement que ça se joue, c'est dans tout ce qui vient avant et après, dans les temps de discussion, dans les temps de réflexion à plusieurs, autour des connaissances nouvelles qu'on a pu acquérir.

Chapitre 8

DU NOUVEAU DANS LES APPROCHES GESTIONNAIRES DU CHANGEMENT ?

Maurice Thévenet, professeur au Cnam

« Du nouveau... ? » Il y a un point d'interrogation. Tout est dans le point d'interrogation, il est important.

Merci de m'accueillir dans ce séminaire du Créapt, merci à Serge Volkoff de m'avoir invité. Serge, c'est un bon ami... Vous savez, quand on a des amis comme ça on n'a pas besoin d'ennemis. Parce que quand il est venu me voir en me disant : « tu es sûr, tu ne veux pas faire un petit truc là-dessus ? » Eh bien, pourquoi pas, bien sûr. Puis après, je me suis dit que je m'étais peut-être engagé un peu vite sur ce coup-là... Alors, j'ai regardé un peu tout ce qui était présenté durant ces journées. J'ai eu le plaisir d'assister à une grande partie des interventions précédentes, j'ai appris des tas de choses. La mission, l'objectif que m'a donné Serge, il m'a dit : « on travaille sur le changement, sur toutes ces choses-là, et alors comme on est très ouverts, on s'est dit après tout, pourquoi ne pas demander à quelqu'un qui est dans la section universitaire des gestionnaires, et de ce que mes aînés ont appelé pompeusement les sciences de gestion, pourquoi ne pas voir ce qu'ils ont à dire sur le sujet ? » Alors, au début, j'ai trouvé ça sympathique, j'ai passé l'agrégation donc je suis capable de parler de n'importe quoi, en trente minutes, en deux parties et deux sous-parties. Mais, quand même, ça n'est finalement pas si facile que ça.

Ma première réaction était de me dire : mais finalement, est-ce que les gens qui s'intéressent à la gestion ont quelque chose à dire ? Franchement, on peut se poser la question. Puis finalement, est-ce qu'il y a quelque chose de spécifique, et de particulier ? Certes, ils travaillent sur des problèmes particuliers, mais est-ce que leur manière d'aborder cette question du changement c'est quelque chose de spécifique, que les psychologues refuseraient de dire, que les économistes ne diraient pas, que les sociologues ne voudraient pas dire, ou que sais-je... ? Quand j'ai cherché, ce n'est pas évident ! D'autant plus que finalement, cette question du changement, je sais bien que, souvent dans les sciences sociales, on a tendance à chosifier les phénomènes, quelque part la gestion ça doit bien exister, et quelque part le changement ça doit bien exister, à partir du moment où on a deux choses on n'a qu'à regarder comment les boules de billard se rencontrent, et on doit bien pouvoir trouver quelque chose.

Or, ce n'est pas facile, parce que cette question du changement, je dirais que c'est la banalité, la normalité du fonctionnement de toute organisation. La présentation précédente était autour de France Télécom. Quand vous regardez l'histoire de l'économie, France Télécom (enfin ce n'est pas particulier à France Télécom, on pourrait dire la même chose de Deutsche Telekom, de British Telecom ou de Telefónica), dans l'histoire des entreprises c'est un cas totalement unique. Je pense qu'avec la base de données ou sans la base de données, pour les générations futures de chercheurs ça va être un exemple totalement unique, ça va être un merveilleux cas à analyser, à décortiquer, dans tous les sens. D'avoir une espèce d'administration monopoliste d'État qui se transforme en peu de temps, en moins de trois décennies (ce n'est rien du tout, moins de trois décennies ! Forcément pour la plupart des gens de la salle c'est énorme, évidemment c'est très jeune, mais globalement pour moi ça n'est rien du tout), et qui se transforme totalement, non seulement parce qu'il y a la concurrence (mais enfin avec tout ce qui nous a été dit par mes prédécesseurs sur la difficulté qu'il y avait à être en relation avec le client, je suis sûr que tout le monde dans la salle va laisser tomber son abonnement à SFR et Bouygues pour aller chez Orange...). Donc, situation de concurrence. Deuxièmement, situation difficile de savoir même où on habite, c'est-à-dire quel est le métier au-

jourd'hui de France Télécom. Troisièmement, quel sera leur métier dans trois ans ou dans cinq ans, bien malin qui peut le dire. Quatrièmement, vous travaillez dans un secteur où vous avez un régulateur européen qui vous redéfinit les règles du jeu sans que vous l'ayez vu venir. Et par-dessus le marché avec les spécialistes, j'étais à Madrid avec les gens de Telefónica, il n'y a pas tellement longtemps, qui me disaient : « normalement, dans quatre ou cinq ans, des grands opérateurs de base France Télécom, Deutsche Telekom, Telefónica, British Telecom, il va y en avoir un de moins ». Si vous regardez d'ailleurs la manière dont les différentes entreprises de Télécom se sont internationalisées, vous vous apercevez qu'il y a quelques-uns des concurrents qui se sont pas mal débrouillés dans leur internationalisation.

Là, vous pouvez dire que la question du changement, effectivement elle est posée. Alors elle a été vue sous un angle assez clair et assez touchant dans l'analyse qui nous était montrée. Mais c'est vrai que la question du changement, de la transformation d'entreprise comme celle-ci, elle est forte. Prenez le cas de cette espèce de crise... c'est une simplification sémantique de parler de La crise avec un « La » majuscule au singulier. J'ai sorti un bouquin l'an dernier justement sur ces questions de crise. Dans mon enquête, j'avais des entreprises. Je me souviens, en décembre 2008, je rencontre une entreprise qui me dit : « nous, depuis septembre 2008, notre activité a chuté de 50 %... par mois ! D'un mois sur l'autre, ça chutait de 50 % ». Alors là, vous voyez, la question du changement, vous ne vous demandez pas si vous avez le choix ou si vous n'avez pas le choix... C'est difficile, compliqué, le nombre de secteurs d'activité dont la chute d'activité s'est mesurée en quelques dizaines de points.

Et puis, à côté de ça, vous voyez aussi d'autres aspects du changement. La crise, c'est un petit peu le changement qui vous tombe dessus, vous êtes obligés, vous ne pouvez pas y échapper, vous êtes obligés de faire avec, à moins de mettre la clé sous la porte et puis de partir... Mais ce qu'on voit aussi, ce sont des transformations assez impressionnantes. Prenez cette entreprise (dont j'espère que vous ne la connaissez pas !) qui s'appelle X**. C'est une entreprise du nord de la France, qui fabriquait des chaussettes en laine. C'est sympathique les chaussettes en laine, surtout l'hiver, surtout au mois de mai, c'est très agréable... Un très beau secteur, la chaussette en laine. D'ailleurs, les Chinois l'ont très bien compris. Et cette entreprise-là, sur un produit qui s'est banalisé et dont la concurrence est partout, maintenant elle est devenue le *leader* mondial du textile de salle d'opération (c'est pour ça que j'espère que vous ne l'avez pas rencontré ce produit-là parce que ça voudrait dire que vous êtes déjà passés sur le billard !). Vous voyez, entre la chaussette en laine et puis des textiles très très très sophistiqués, puisque vous imaginez bien les conditions d'hygiène et autres qu'il peut y avoir en salle d'opération... Vous voyez : transformation.

Hier, j'ai rencontré une entreprise, c'est le *leader* mondial du drapeau. Vous connaissez peut-être cette entreprise, Y**, dans le nord de la France. Le drapeau, c'est très traditionnel comme truc. Autrement dit, vous pouvez imaginer qu'avec tous les pays à bas coûts, comme on dit, finalement si vous continuez à fabriquer et à vendre vos drapeaux, vous n'allez pas exister longtemps, vous allez disparaître... Depuis une vingtaine d'années, ils se sont transformés en permanence. Informatisant beaucoup plus rapidement que les autres, changeant en fait la définition même de ce qu'ils fabriquent ! Et ils sont maintenant le *leader* mondial et ils sont en France, ils sont installés à A** je crois, dans la banlieue de Lille, si vous connaissez il n'y a rien de plus franco-français.

D'ailleurs on pourrait faire une analyse de quelques grands échecs industriels qu'on a eus dans notre pays. Reprenons, pour ne pas prendre des exemples qui fâchent, on peut prendre des exemples où il y a prescription, comme ça on est sûr que ça ne touche personne... Il y a une trentaine d'années, 1980, tout début des années 1980, c'est la crise de la sidérurgie. Alors, maintenant, on a des travaux d'historiens et de sociologues qui nous décryptent ça, c'est quand même très intéressant. Pourquoi on a cette crise brutale de la sidérurgie au niveau des années 1980 ? Peut-être aussi parce que si le secteur sidérurgique s'était transformé, avait changé suffisamment tôt, il y aurait peut-être eu un petit peu moins de gens sur le carreau. Si on avait perçu que, dans le nord de l'Italie par exemple, on était en train de transformer la production de l'acier, c'est-à-dire qu'on n'est plus dans des grandes entités qui fabriquent de grandes quantités pour de l'industrie lourde, mais qu'au

contraire on est dans des aciers de plus en plus particuliers, spéciaux, avec la nécessité de réactivité assez forte pour des clients de plus en plus divers, ce qu'avaient bien compris les gens de C** dans le nord de l'Italie. Peut-être que, finalement, on aurait une sidérurgie plus forte qu'elle n'est aujourd'hui, d'ailleurs on en aurait peut-être encore une alors qu'on n'en a plus. Vous voyez, cette question du changement, elle est assez intrinsèquement liée au fonctionnement de l'économie, que l'on soit schumpetérien ou pas. Donc, vous allez me dire : « finalement, comment on aborde le changement ? » C'est peut-être une question qui n'existe pas, parce que c'est la réalité banale de la vie économique, l'histoire nous le prouve, l'actualité nous le prouve encore plus fortement, donc en fait il n'y a pas de question. Voilà. Est-ce qu'il y a des questions ?... On pourrait s'arrêter là. Mais, rassurez-vous, même s'il n'y a pas de question j'ai quand même les réponses.

Je voudrais tout simplement présenter deux ou trois petits éléments. Premièrement, il faut bien qu'on soit d'accord entre nous, que finalement on est dans le domaine des sciences sociales, donc on a toujours des systèmes de représentation fortement ancrés en nous quand on aborde quelque problème que ce soit, et celui du changement bien évidemment. Souvent, quand on dit qu'il y a une question du changement, ça veut dire que plus ou moins implicitement on pense que le changement c'est quand même toujours le passage d'un état à un autre. C'est un petit peu l'escalier : vous avez une marche, et puis vous avez la contremarche, et ça y est on repart à l'horizontale. Donc ça veut dire qu'il faut essayer de gérer, de comprendre, de maîtriser cette espèce de rupture brutale entre les deux états, entre deux moments de stabilité. C'est une représentation, ça, c'est une vision des choses, c'est une vision du monde. On rêve tous, on fonctionne tous comme ça, on a tous l'impression qu'une fois qu'il y aura ceci, eh bien là ça ira. Quand vous étiez plus jeunes, vous vous disiez : une fois que j'aurai mes examens, là tranquille, plus de problème. Une fois que j'ai un boulot, là tranquille plus de problème. Une fois que j'ai une place en maison de retraite, tranquille, plus de problème. C'est une représentation. On peut avoir une autre représentation de cette question de gestion qui est aussi cette espèce d'idée de ce mouvement permanent, avec des accélérations parfois, mais une réalité, il n'y aurait peut-être rien d'autre. Le changement, ça n'existe peut-être pas, puisque ça change toujours. Il se trouve que ça fait plus de trente ans que j'ai commencé à travailler et quand j'ai commencé à travailler, le maître-mot, la grande question qui se posait dans notre petite chapelle à nous, vous savez ce que c'était ? C'était la question du changement. Il y a plus de trente ans. Autrement dit, à mon sens, il n'y a qu'un seul changement possible maintenant, c'est qu'on ne parle plus de changement. Ça, ce serait un vrai changement, mais c'est à peu près la seule chose qu'on pourrait espérer. Autrement dit, c'est la question permanente, permanente, permanente.

Alors à cette notion aussi, puisque c'est permanent, il faut bien avouer que, dans nos sociétés en général – ce n'est pas quelque chose qui est typiquement gestionnaire –, vous aurez remarqué que le changement c'est plutôt lié à une valeur positive. D'ailleurs, la plupart des partis politiques en ont fait un slogan depuis des décennies : le changement, c'est bien. D'ailleurs, quand vous passez un entretien, on vous demande : « vous êtes pour le changement ? », 98 % des gens répondent « oui », et les 2 % restants n'ont pas compris la question en général, ça paraît totalement évident. Il y a quelque chose autour du changement qui est autour de la valeur, aussi.

Donc, sachant qu'on a nos représentations sur ce que c'est, sachant qu'on peut éventuellement y associer quelque chose qui ait de la valeur sur le mouvement social, sur une vision de la société, une fois cela posé, essayons d'entrer dans le vif du sujet, essayons de se dire : les gens qui essaient de travailler là-dessus, qui essaient d'aborder le sujet, comment ils s'y prennent ? Donc là je vais essayer de parler maintenant en gestionnaire, sans avoir l'impression finalement que ce soit bien différent de ce que disent les autres personnes.

Mais je vais quand même m'inspirer de quelqu'un qui est assez intéressant dans cette espèce de paysage de notre domaine, qui est un type que vous connaissez sans doute, c'est Peter Drucker. Peter Drucker est au management ce que son homonyme est au divertissement télévisé. Je dois dire que c'est un type assez extraordinaire, c'est un autrichien de naissance, qui a quitté l'Europe avant la Deuxième Guerre mondiale pour des raisons que vous pouvez imaginer. En Autriche, sa mère avait été une élève de Freud, il a connu Schumpeter, il a connu directement ou par sa famille Witt-

genstein, Keynes, c'est quelqu'un qui est totalement trempé dans cette espèce de fond de sauce culturelle européen de l'entre-deux-guerres, qui était quand même assez intense. Et puis, il part aux États-Unis, il était ingénieur je crois de formation, il cherche à faire des choses, il travaille dans l'industrie automobile, il essaye progressivement de faire de ce qu'il appelle le management, une science, c'est un bien grand mot, mais en tout cas un domaine qui ait sa pertinence. Comment faire fonctionner une organisation ? Comment mettre des gens ensemble ? Comment non seulement ils ne se tapent pas dessus mais en plus ils produisent quelque chose ? Ce qui est un petit peu le miracle de l'organisation, finalement. Et puis, ce qui est intéressant, c'est qu'il a vécu... ça a été une espèce de visionnaire, mais un visionnaire risqué. Parce que c'est un visionnaire qui a vécu très longtemps, c'est très risqué. Quand vous avez des visions, vous n'êtes jamais sûr que, si ça se trouve vous allez vivre vieux et on va vous opposer les visions que vous aviez. Finalement, il ne s'est jamais trop trompé, il avait de belles intuitions. C'est un type, moi pour le prof que je suis, c'est un rêve (peut-être pas pour les étudiants), il a enseigné jusqu'à l'âge de 93-94 ans, à la *Clermont University* en Californie. Il avait encore à cet âge-là – heureusement, il ne se déplaçait plus beaucoup – des gens qui venaient le voir pour lui demander son conseil. Il a écrit énormément de livres mais alors, en plus, lui, les siens se vendaient. C'est tout à fait original, ça, ce n'est pas partagé par tous.

Alors qu'est-ce qu'il dit ? Il a dit quelque chose de très important, il a dit : « finalement, le management, la gestion, appelez ça comme vous voulez, ce n'est surtout pas une science du progrès. La physique nucléaire, la médecine sont des sciences du progrès. Vous cumulez les connaissances. Si vous apprenez la médecine en 2010 ou si vous l'apprenez en 1980, je n'en sais rien mais j'imagine que vous n'apprenez pas tout à fait les mêmes choses ». Finalement, la science du management, c'est de manière banale une science sociale, humaine, une science plutôt de l'approfondissement que du progrès. Je vais vous présenter les approches gestionnaires, rassurez-vous, j'en ai trois. Cela dit, si je fais référence à Peter Drucker au début, c'est bien pour faire passer le message que je ne vais pas vous faire un exposé qui soit historique. Un exposé historique qui nous dirait finalement qu'avant c'était l'obscurité, maintenant c'est la lumière, avant on n'avait rien compris, maintenant on a tout compris. Quand vous aurez mon âge, vous saurez très bien que plus on lit de choses, plus on a l'impression que ça a déjà été dit avant, et parfois pas plus mal. Donc, on est bien dans ce domaine-là, on approche effectivement cette question de changement qui représente des problèmes réels. Mais, dans ces trois types d'approches que je vais pointer (je vais essayer en quelque sorte de me mouiller en proposant une catégorisation), je ne mets pas une espèce d'idée du progrès, de la progression totalement inexorable dans l'histoire et dans le développement de l'intelligence.

Premier type d'approche que j'aborderai – ça va rappeler des choses à mes étudiants, la pédagogie est l'art de la répétition – comment ça s'aborde, le changement ? Le truc le plus fréquent qu'on connaît tous, c'est nos bonnes vieilles approches très très mécanistes. Ce que j'entends par approche mécaniste, c'est : on considère qu'une organisation et qu'une institution c'est finalement comme une machine, c'est-à-dire un truc qui a été conçu en vue d'une finalité, un ensemble d'éléments inter-reliés, et *grosso modo*, si c'est bien fabriqué, ça fait bien ce que l'on attend que ça fasse. Le changement dans cette approche-là est un changement qui est assez facile parce que c'est exactement la même approche que celle du réparateur automobile : si vous avez une pièce qui ne marche pas bien, vous changez la pièce et ça marche mieux. Je le présente de manière un peu triviale, parce que je suppose que tout le monde commence à avoir un petit peu faim, mais ceci dit, c'est un petit peu ça.

Alors, vous vous représentez nos bons ingénieurs de l'époque taylorienne qui trouvaient le *one best way* pour fabriquer des choses. Ils avaient bien dessiné sur leur planche à dessin l'organisation idéale à mettre en place pour essayer d'atteindre un optimum, voire un maximum. Mais vous pouvez penser aussi, de manière beaucoup plus proche de nous, à toute la grande époque que l'on a vécue de l'informatisation, où finalement il s'agissait bien des mêmes choses, il y avait moins de cambouis, ça faisait moins de bruit, mais c'était à peu près la même approche, j'ai d'ailleurs même participé au début de ma carrière (on a tous été « gardes rouges », un peu, au début de sa carrière), à aller informatiser, c'est-à-dire aller persuader les gens qu'avec ce que je vais vous mettre en place

comme informatique vous allez voir, avant c'était l'enfer, après ça va être le paradis. On a tous vécu ça, on a tous été victimes des illusions de l'ingénierie sociale, c'est-à-dire considéré que finalement on a quand même en tête ce que devrait être le bonheur de l'organisation, et, grâce à nos outils, à nos méthodes et à nos procédures on va y arriver. Alors, forcément, les autres n'ont pas encore compris, ils sont un petit peu en retard, mais on ne doute pas que, grâce à beaucoup de formation, on y arrive. D'ailleurs tenez, dans ce qui était cité un petit peu plus tôt dans la matinée, regardez l'évolution d'une activité, qui est une activité très très très intéressante, qui est l'activité des centres d'appel : vous avez des types qui arrivent, qu'est-ce qu'il font, ils essaient de repérer les différentes demandes des clients, et à partir du moment où ils repèrent les demandes des clients, ils s'aperçoivent que 95 % sont des demandes banales, que l'on peut quasiment automatiser. Après, on fait les argumentaires standards pour les personnes qui sont au téléphone, on a des outils un peu sophistiqués qui leur enlèvent même la peine d'aller composer les numéros, ils ne raccrochent même plus d'ailleurs, l'appel s'est arrêté qu'immédiatement il y en a un autre. On est dans le beau principe de taylorisme des années actuelles. Rassurez-vous, les centres d'appel ainsi constitués, ça durera moins longtemps que les impôts, ça ne m'étonnerait pas qu'on revienne bientôt dessus.

Mais en tout cas, vous voyez, c'est la même approche, la même approche mécaniste, c'est-à-dire considérer que les organisations comme l'entreprise (mais je parle d'organisation il n'y a pas que les entreprises) sont quelque part une machine ; comme toutes les machines elles sont éternelles. Une machine, c'est éternel : vous achetez une machine à laver aujourd'hui, vous pouvez encore vous en servir dans cent vingt ans. Bien sûr, il y aura un moment où le coût de la maintenance sera plus élevé que le coût du remplacement, mais si vous changez les pièces elle continuera de fonctionner. Bien sûr, il y aura un moment où il faudra les usiner vous-même les pièces, ça d'accord, mais dans ce principe la machine est éternelle. Dans ce principe, je peux toujours changer le truc qui continue de la faire fonctionner.

Alors, il s'est passé quelque chose d'intéressant en 2007 : c'est passé assez inaperçu, vous avez des grands penseurs, des grands professeurs, des grands gourous du management, c'est-à-dire américains, qui se sont réunis, une trentaine d'entre eux, qui se sont réunis un jour aux États-Unis. Ils ont trouvé une date commune sur leurs agendas, ça a déjà pas dû être triste, et ils se sont réunis pour une espèce de grand acte de repentance collectif, en se disant : durant ces vingt-trente dernières années, on a développé des tas de concepts sur les *lean organisations*, sur le matriciel, sur la stratégie, sur tous les trucs ou les outils ou les démarches qu'on a connus dans les entreprises. La question qu'ils se sont posée, c'est : finalement, est-ce qu'on n'a pas toujours rabâché la même chose ? Certes, déguisée sous des habits plus ou moins sexy, mais finalement on a toujours à peu près dit la même chose. Est-ce que finalement on a vraiment évolué un petit peu depuis les bons vieux principes de Taylor ? C'est ça, leur grande question. Et alors bien évidemment, ils se sont dit : « il est peut-être nécessaire (en 2007, on n'est pas encore à *Lehman Brothers*, c'est venu un an après) ». Ils se disent : « tiens, est-ce qu'il ne serait pas temps de faire un grand ménage et de revoir nos hypothèses implicites, ces hypothèses implicites que l'on ne dit jamais, mais qui sont finalement à la base de nos manières de pratiquer la gestion, le management des organisations ? »

Alors, ils se sont aperçus que, finalement, il y avait, sans qu'on s'en aperçoive, trois hypothèses qui revenaient tout le temps. Premièrement, ils se sont dit : « est-ce que le management des organisations, la gestion des organisations, est-ce qu'en fait ce n'est pas toujours reproduire ? » C'est-à-dire : refaire ce qu'on a déjà fait, le principe de la routine ? Est-ce que ce n'est quand même pas ça ? *Grosso modo*, est-ce que ce que chacun fait dans son travail, ça n'est pas essentiellement reprendre ce qu'il a déjà fait en le corrigeant de variations saisonnières ? Un peu comme certains d'entre vous doivent faire quand vous faites votre budget (il y en a certains d'entre vous qui doivent avoir un budget à faire), comment vous faites votre budget : vous reprenez la feuille Excel de l'année précédente, vous faites bien attention à changer le nom du fichier (que ça ne soit pas la date de l'année précédente, ça la fiche mal), vous corrigez des petits trucs en haut et en bas, ça ne tombe pas juste mais comme votre macro sous Excel elle est bien faite, vous réajustez ceci, vous réajustez cela, et au final vous arrivez bien toujours à tomber juste. C'est-à-dire essentiellement, ce qui se passe au-

aujourd'hui et demain, ce n'est jamais que la reproduction de ce qui s'est passé avant. Heureusement qu'on a des routines, s'il fallait réinventer l'eau chaude à chaque fois ce serait un petit peu compliqué, mais ce que nos mentalités de gestionnaires (c'est-à-dire de tous ceux, que ce soit dans une entreprise ou dans n'importe quoi, qui ont à faire tourner une organisation), est-ce que la mentalité de base, ce n'est pas ça ? Cela dit vous vous rendez bien compte que, quand on arrive dans des situations qui sont parfois de crise, la reproduction ça ne fonctionne plus. Quand vous êtes à moins 30 % d'activité, il ne suffit pas de reproduire ce que vous avez fait avant pour être sûrs que ça marche. Reproduction, donc. Deuxièmement, ils disent : « finalement, dans nos approches, ces vingt/trente dernières années, on a beaucoup cru, on a eu une grande foi dans la mécanisation ». C'est-à-dire, quelque part, pouvoir représenter la réalité, la réduire à un mécanisme. D'ailleurs, dans toutes nos organisations (que ce soit les entreprises voire encore plus les administrations), quand vous regardez les millions qui ont été dépensés ces quinze dernières années dans des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués, vous voyez bien cette espèce de fascination, la fascination de la technique. Heidegger avait déjà dit des choses là-dessus. La mécanisation, elle procède de ça. Et puis, il y a une troisième hypothèse, disant : est-ce que finalement la gestion, le management, ça n'a pas été essentiellement de l'imitation, c'est-à-dire imiter ? Imiter ce qui se fait ailleurs. D'ailleurs, quand vous reprenez l'histoire de la gestion (ces quarante-cinquante dernières années, je ne parle pas de l'actualité immédiate), regardez le nombre d'entreprises qui sont à un moment donné apparues comme une espèce de modèle. Beaucoup de ces entreprises n'existent plus. Quand j'en cite certaines qui me reviennent à l'esprit à mes étudiants aujourd'hui, ils n'en ont même jamais entendu parler. Il y a des trucs qui ont totalement été balayés par le vent de l'histoire. On a eu aussi des régions du monde qui ont été en quelque sorte des modèles, le californien, le japonais, tout ça... On va voir probablement apparaître le modèle chinois, on ne va pas y échapper, il y a déjà quelques petits ouvrages qui commencent à sortir, on sent que le *teasing* commence à se faire, il y en a un qui aura une meilleure idée marketing que les autres et qui arrivera à nous décrire les choses. Vous voyez l'idée du modèle, l'idée que finalement certes quand on se pose la question du changement on a toujours l'impression qu'on est un petit peu dans un tunnel. Mais, pour mes trente et plus années d'expérience professionnelle, j'ai l'impression que, dans les tunnels précédents, il y avait toujours la petite pastille blanche de l'extrémité qui vous disait : « il y a quand même une issue possible ». La pastille blanche, je ne sais pas si vous la voyez, vous aujourd'hui, mais j'ai quand même un petit peu de mal à la voir. Donc on a beaucoup été dans l'imitation. La reproduction, la mécanisation, l'imitation.

Alors forcément, la conclusion de tout ça, c'est de se dire : « tiens, si on n'a fait que reproduire, si on n'a fait que mécaniser, si on n'a fait qu'imiter, nos organisations aujourd'hui, de quoi elles ont besoin ? » Alors je parle surtout dans nos pays, où la question qui est posée c'est quand même bien : comment créer de la richesse ? Ça va être au niveau de : il va falloir innover, il va falloir créer, il va falloir générer d'autres choses, oui, mais à ce moment-là peut-être que des approches trop mécanistes du changement elles touchent une espèce d'extrémité, de limite. Cette question du changement, il va peut-être falloir l'aborder d'une autre manière, c'est-à-dire en remettant beaucoup plus les personnes au cœur du fonctionnement des organisations. Peut-être que la réussite, la performance, le produit, quelle que soit la manière dont vous la définissez, ça va être peut-être beaucoup plus le résultat de l'action des personnes, que de la pertinence et de la sophistication technocratique des systèmes. Cette question : les systèmes ou les gens ?, c'est une question qui est reposée aujourd'hui en période de crise, mais c'est une question qui est ancienne. Moi, quand j'ai commencé à travailler sur ces questions du changement dans les années 1970. Ce qui était à la mode de changement, c'était l'O.D., *Organisation of Development*. Alors tout le monde a oublié, mais l'O.D., c'était un tas de recherches de psycho-sociologues américains qui développaient ça, c'était l'idée de dire : le changement – d'ailleurs on n'appelait pas ça le changement, on appelait ça le développement. Le développement organisationnel, ça se fait par un lent processus d'apprentissage par les acteurs, de conditions nouvelles, de relations nouvelles, entre eux, au sein de l'organisation, avec leurs fournisseurs ou les clients. Vous voyez, toute la logique qui était la logique de l'apprentissage, on voyait arriver l'apprentissage organisationnel qui a beaucoup été influencé parce que c'était un

peu dans la continuité de ça. Alors, on était dans des grandes approches de changement sympathiques, on se mettait autour des tables et puis on discutait, on mettait nos jeans, nos chemises Lacoste, nos polos Ralph Lauren, avec des *fleet charts*, avec des *post-it*, et on réfléchissait sur : alors l'organisation, alors comment ça t'interpelle au niveau de ton vécu, Paul, dis-moi... Et petit à petit, les relations nouvelles entre les acteurs se généraient, les organisations se modifiaient grâce aux personnes. Grande époque qui était en fait, si on essaye de regarder ça un peu de manière théorique, c'était finalement la traduction de toute l'école des relations humaines, mais sur une problématique particulière qui était celle du développement des organisations. Vous voyez que ça c'est ancien, ça a plus de trente ans, ça a un peu disparu d'ailleurs. Le terme a changé, on ne parle plus de développement, on parle plus de transformation aujourd'hui.

Alors je me suis dit, pour illustrer, comme j'aime bien faire ce coup de ping-pong dans le temps – vous avez compris, mon idée clé c'est qu'on n'est pas dans une science du progrès, ce dont je vous parle là, l'O.D., ça date des années 1970 – si on prend quelque chose de plus actuel, une recherche qui a été menée par un prof de l'INSEAD, Qui Huy, qui fait une étude sur le changement dans une très grande entreprise qui a vécu des transformations assez profondes en termes d'organisation, de structure, de marché, de tout ce que vous voulez. Ce qu'il y a d'intéressant, c'est qu'il travaille dans la même, donc il est dans une situation où il contrôle beaucoup de variables, il contrôle en quelque sorte toutes les modalités du changement, ce sont les mêmes pour tout le monde. Il fait une étude pour essayer de voir où est-ce que ce changement il a plus ou moins bien réussi qu'ailleurs. Il trouve que, finalement, la variable clé, c'est au niveau du management local que ça se joue. Quand je parle de local, c'est-à-dire au niveau d'une entité, au niveau d'une équipe... Il poursuit son étude, il essaye de voir un petit peu plus clairement : quand on a l'impression que ça a un peu mieux marché (il a des critères de mesure), quel est le rôle particulier que jouaient ces managers locaux ? Il leur trouve trois rôles.

Tout d'abord, les managers dans ces situations-là étaient des *interprètes traducteurs*, c'est-à-dire des gens qui étaient capables d'expliquer le film. Vous savez très bien que, quand vous êtes dans une situation de changement, il n'y a généralement qu'une question qui concerne chacun. La seule question qui concerne chacun, c'est : « qu'est-ce que j'y gagne ? », pour les optimistes, ou « qu'est-ce que j'y perds ? », pour les moins optimistes. En tout cas, la question, c'est : « qu'est-ce que ça change pour moi ? ». Ce qu'il essaye de mettre en évidence c'est : qui est la seule personne qui peut être crédible pour m'aider à comprendre ce qui est en train de se passer ? La seule personne qui est crédible, c'est votre manager direct. Ça ne veut pas dire que vous soyez d'accord avec lui ou avec elle, ça ne veut pas dire que vous passeriez forcément un week-end avec lui ou avec elle, ça veut dire simplement que la seule personne qui est capable de traduire en des termes, en des illustrations, en des images, en une qualité de relation et de confiance qui permettent de faire passer un message, aider les gens à comprendre tout simplement ce qui se passe, c'est le manager direct. C'est intéressant parce que si le manager en question ne veut pas jouer ce rôle-là, vous pouvez mettre en place toutes les règles, toutes les procédures, toutes les structures que vous voulez, s'il ne veut pas le faire, il ne le fait pas. Si le type veut se contenter de *forwarder* la présentation Powerpoint en disant : « débrouillez-vous et, si jamais il y a un problème, vous me posez des questions ». Bien évidemment, personne ne posera jamais de questions, on ne va quand même pas prendre le risque de poser des questions idiotes. S'il veut la jouer de cette manière-là, il la joue de cette manière-là. Donc, on est en train de dire : le changement, la manière dont il se pratique, ça dépend de qui ? Ça dépend d'une dimension qui est une dimension d'engagement personnel de la part en l'occurrence de ces managers.

Deuxième rôle, Huy enfonce le clou parce qu'il dit : « là où ça a marché, les managers se sont révélés être des *bricoleurs*, des bidouilleurs ». Ce que l'on connaît, ce que les ergonomes savent depuis tout temps, quand ils observent les situations de travail, avec des gens qui sont toujours en train de

faire des ajustements. C'est quoi un bricoleur ? Un bricoleur, c'est quelqu'un qui, le samedi matin, prend des mesures, va chez brico-quelque-chose se faire débiter une planche de bois, rentre chez lui avec la planche de bois, vous essayez de l'ajuster et ça ne rentre pas. Alors, vous coupez un petit peu en bas, vous rabotez, vous terminez avec un grand coup d'épave, vous bricolez, c'est-à-dire vous trichez. Quelle est la différence entre un artisan et un bricoleur ? Les deux trichent, mais l'artisan ça ne se voit pas (et ça coûte moins cher pour moi quand je bricole). Qu'est-ce que je veux dire par tricher ? Il n'y a pas de connotation morale dans le mot que j'utilise. Ça veut dire que, pour certains qui ont déjà bricolé, vous savez très bien qu'un angle droit n'est jamais à quatre-vingt-dix degrés, qu'un sol plat n'est jamais totalement plat, et qu'un mur vertical et lisse n'est jamais totalement lisse. Ça veut dire que, quand vous devez bricoler, vous êtes bien obligés de vous ajuster aux complexités et aux particularités de la situation locale. Le changement, c'est quoi ? Le changement, c'est toujours ça. Un changement qui se développe, c'est toujours quelque chose qui ne peut jamais être totalement adapté et ajusté aux particularités et aux complexités d'un niveau local. Si vous n'avez pas quelqu'un (lui a analysé les managers, je pense qu'il pouvait retrouver ça au niveau de l'ensemble des opérateurs), si vous n'avez pas quelqu'un qui essaye de bidouiller pour que ça marche, ça ne marche pas. D'ailleurs, tous autant qu'on est, combien de fois on a joué le jeu suivant : on vous impose un changement et vous dites : « oui, c'est intéressant, c'est bien, mais vous savez chez nous c'est différent, chez nous ça n'est pas approprié ». On a tous joué ce jeu-là des tas de fois. Ça veut dire que le critère du changement, il n'est pas comme dans les approches mécanistes sur la qualité du système que je mets en place, il va être sur des questions beaucoup plus personnelles de volonté, d'engagement, de motivation (appelez ça comme vous voulez) des gens, à faire en sorte que... Le facteur clé du changement là encore, c'est bien l'illustration de l'approche, il est au niveau des personnes.

Et il y a un troisième rôle que, d'après Huy, les managers devraient jouer, il dit qu'ils devraient être des *régulateurs d'émotions*. Qu'est-ce que ça veut dire régulateur d'émotions ? Ça veut dire que, dans toute situation de changement, il y a toujours de l'incertitude, l'incertitude génère généralement de la crainte. Puis en plus, quand vous êtes dans le changement, vous n'avez pas simplement le changement, mais vous avez quand même aussi la pression du quotidien. Autrement dit, si je reprends l'exposé précédent, il ne suffit pas de savoir qu'il y a des changements de mobilité, il y a aussi la pression, il y a les chiffres, il y a tout ça, il faut quand même produire, vous voyez que vous êtes dans une situation de forte tension. Donc vous avez bien besoin de gens qui régulent ça. Alors réguler, ça veut dire quoi ? Ça ne veut pas dire chanter des mantras, ça veut dire tout simplement jouer le rôle du bouchon de la cocotte-minute. Vous savez le bouchon de la cocotte-minute, vous le soulevez, vous avez la vapeur qui sort et la pression qui baisse à l'intérieur. Ou le rôle du *punching ball*. Je ne vous dis pas que c'est agréable d'être *punching ball*, mais il faut quand même bien que quelqu'un joue ce rôle-là. Chez soi, on le joue ce rôle-là, enfin je ne sais pas pour vous, ça ne vous arrive jamais quand vous rentrez chez vous parfois le soir, vous arrivez, vous êtes sur le seuil, vous ouvrez la porte, à peine vous avez ouvert la porte, vous sentez déjà l'électricité dans l'air, 110, 220, 330V. Vous n'avez qu'une seule envie, c'est de retourner au bureau ; mais bien évidemment vous assumez votre responsabilité, vous entrez, vous vous confrontez aux lions dans l'arène. Donc, qu'est-ce que vous faites à ce moment-là ? À ce moment-là, vous n'essayez pas de régler des trucs. À ce moment-là, vous faites ce qui est naturel de faire dans un cas comme ça, c'est-à-dire vous essayez de faire baisser la pression. Pourquoi je vous dis ça de manière un peu triviale ? Parce que derrière ces formulations de régulateur et tout ça, il y a des choses qui sont finalement très concrètes.

Traducteur, bricoleur, régulateur d'émotions. Ce qu'il est en train de dire dans sa recherche – alors, rassurez-vous, c'est dans *Administrative Science Quarterly*, c'est écrit de manière beaucoup plus incompréhensible que je ne le dis – c'est que ce qui semble dans son enquête, où il travaille sur la même entreprise, un des facteurs de succès du changement, ça tient beaucoup aux personnes elles-mêmes. Vous voyez, on a fait ce virage des approches mécanistes, à des approches que j'appellerais

« personnalistes » (entre guillemets pour opposer mécanisme à personne, je ne fais pas référence à la philosophie du même nom, évidemment).

Troisième catégorie d'approche, on voit bien ce truc, le système de la personne... C'est marrant parce que finalement comme il me reste encore quelques semaines à pouvoir travailler, j'ai un regard rétrospectif sur cette longue et belle histoire. Quand je m'aperçois que, dans mon domaine (c'est-à-dire des gens qui sont dans la gestion mais pas uniquement des gens qui sont dans la gestion, ailleurs, soit les scientifiques, soit les gens aussi que je rencontre sur le terrain dans les organisations), je trouve que cette séparation entre système et personnes est souvent une belle catégorie. Je pense que les psychologues pourraient sûrement faire un beau test là-dessus. Quel que soit le discours qui est utilisé, quel que soit le langage qui est utilisé, on penche tous un peu personnellement d'un côté ou de l'autre, c'est-à-dire à considérer que ce qui fait quand même la performance des organisations c'est plutôt du côté du système que ça se joue, ou c'est plutôt du côté de la personne que ça se joue. Quel que soit le langage qu'on utilise, quels que soient les bons sentiments qu'on utilise, mais finalement (vous ferez le test pour vous-mêmes) on penche toujours d'un côté plutôt ou de l'autre, puisque bien évidemment la réalité c'est : « les deux mon commandant ! » C'est comme dans l'histoire, mais ça me paraît être une topique qui est importante.

Donc, troisième approche qui me paraît importante, qui me permet aussi de refaire une espèce de confrontation entre des choses anciennes et puis des choses peut-être plus nouvelles, c'est cette dimension importante du temps. Je crois qu'il y a beaucoup d'approches en matière de gestion qui à un moment donné ont essayé d'intégrer cette notion du temps. Je voudrais en prendre deux illustrations.

Pour prendre une illustration déjà ancienne, c'est finalement toutes les problématiques de culture, d'identité, de valeur, d'apprentissage. On est bien dans l'idée que l'organisation n'est pas simplement instantanée, de ce que l'on observe à un moment donné dans une conjoncture particulière. Mais c'est quand même bien le résultat, en quelque sorte, comme disent les théologiens, les résultats d'une tradition, c'est-à-dire d'un truc qui a évolué au fil du temps. Autrement dit, on n'est jamais que l'instant provisoire d'une espèce de filament en quelque sorte. Toutes ces approches de culture d'entreprise, ce qu'elles ont apporté, même si elles se sont déclinées de manière très outillée, elles ont instillé dans les approches de changement cette dimension du temps. Après tout, certes on peut évoluer, certes on peut changer, mais on ne peut pas faire n'importe quoi. On est encore prisonniers d'une certaine manière, mais à charge pour nous de faire de cette espèce de prison plutôt une opportunité. On est en quelque sorte prisonniers de quelque chose, d'une histoire, de références qui se sont constituées au fil du temps. « Prisonniers », le mot n'est pas beau bien évidemment, mais je dois fatiguer. Mais, au final, je ne peux pas faire comme si ça n'existait pas. C'est une banalité de dire ça, parce que, sur le plan personnel, c'est évident pour tout le monde. Par exemple, je vous fais une confidence, si quelqu'un aujourd'hui dans la salle, admettons que quelqu'un comme ça se dise : « tiens, il y a un week-end prolongé là, je vais me mettre au tennis ». Si quelqu'un décide de se mettre au tennis, je suis au regret de vous dire qu'il ne gagnera jamais Roland-Garros. Je suis désolé de vous le dire aussi brutalement, mais c'est quand même la réalité. Ça veut dire que si vous voulez avoir une chance de gagner Roland-Garros, c'est parce que, depuis l'âge de 12-13 ans, vous avez commencé d'être repéré dans des sport-études, et donc dans la situation où vous êtes, je suis désolé mais c'est complètement désespéré. Sur le plan personnel, c'est évident. Mais c'est marrant, les gestionnaires, un petit peu dans la naïveté, ils avaient oublié cette dimension du temps. Ils avaient tendance à considérer que finalement – ils l'avaient peut-être hérité des sociologues – l'organisation, ça devait bien être une chose, et quelque part, cette chose, je devais bien pouvoir agir dessus comme j'en avais envie. Eh bien non. Cette espèce de filament, de culture, je suis obligé de l'intégrer. Dans une recherche que j'avais faite avec un collègue il y a quelques années, on avait fait un certain nombre d'enquêtes dans pas mal d'entreprises qui vivaient ces processus de changement, etc. (je vous passe sur le déroulement). Ça nous intéressait non pas de trouver des lois, des lois on n'en trouve pas, mais essayer de repérer un petit peu des tendances, quand est-ce que ça marche,

quand est-ce que ça ne marche pas (les gestionnaires, c'est tout le temps ça qui les intéresse). Et on avait trouvé quatre résultats.

On s'est aperçu premièrement, ça c'est banal de le dire, que toutes les actions qui sont généralement entreprises dans le cadre d'un changement, elles ressortissent à trois grandes catégories. Soit vous avez des actions qui se situent au niveau des *références* : les valeurs, les missions, la stratégie, des grandes références. Ensuite, vous avez des actions qui tiennent au *système* : les règles, les procédures, les structures, les systèmes d'information, les organisations. Et vous avez un troisième niveau qui tient à la *relation*, à la relation managériale, la manière dont est coordonné le travail collectif, puisque le fonctionnement d'une organisation c'est toujours de la collaboration, toujours du « travail avec » (au sens étymologique du terme). Autrement dit, c'est ce travail de collaboration – alors, de nos jours, on dit plutôt coopération, c'est vrai que c'est moins connoté dans l'histoire. Finalement, c'est bien quelque chose qui n'existe pas comme ça, ça ne descend pas du ciel, il y a bien une mission. Si vous mettez une dizaine de personnes ensemble, vous avez quand même besoin de quelqu'un qui se coltine le collectif, c'est un basique anthropologique. Donc vous voyez, trois niveaux : les références, les systèmes, la relation managériale.

Deuxième résultat : on n'a pas réussi à trouver de type d'action dont on puisse dire que, dans tous les cas, ça marchait ou, dans tous les cas, ça ne marchait pas. C'est dommage. Moi, après tout ce qui se passe sur France Télécom, tout ça, je lis des choses dans la presse, on me dit : on a repéré qu'il y avait des outils de management qui créaient ceci et cela, eh bien bonne chance à ceux qui voudraient le prouver scientifiquement ! Autrement dit, quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est pas la faute du marteau. Je ne suis pas sûr qu'il y ait des outils et des pratiques de management qui soient bons ou qui soient mauvais. Par contre, la manière dont ils sont utilisés, ça oui ! C'est pour ça qu'à l'intérieur d'une même organisation les mêmes pratiques peuvent provoquer le pire ou le meilleur. La grande question, c'est bien la *contingence* (alors en gestion on a appris ça depuis un certain temps la contingence). Donc, il n'y a pas de truc qui marche dans tous les cas ou qui ne marche pas dans tous les cas. C'est quand même dommage.

Troisième résultat : quand est-ce qu'il y a de la difficulté, quand est-ce que ça coince, quand est-ce que ça ne marche pas ? On s'est aperçu que ça ne marche pas quand on a du changement une approche qui est un peu trop *partielle*, c'est-à-dire quand on a tendance à considérer que ce sont des actions à l'un ou à l'autre de ces trois niveaux qui vont suffire à transformer les choses. Et c'est souvent la tentation (partout, pas seulement dans les entreprises, mais dans toutes les organisations), par exemple qu'il suffit de réaffirmer des valeurs, des missions, et des stratégies, et tout est transformé. Si ça marchait comme ça... Alors vous savez, vous avez le comité de direction de votre établissement qui se réunit en séminaire. Ils mettent leur jean, leur polo Lacoste, leur chemise Ralph Lauren, avec des *fleet charts*, avec des *post-it*. Ils font un séminaire sur : nos nouvelles missions dans le monde d'aujourd'hui. Puis ils réfléchissent pendant trois jours, développement durable, la personne, etc. Puis après, quand ils l'ont trouvé (ils se sont écharpés pour trouver, c'est-à-dire qu'ils se sont confrontés au concret, à la réalité), ils sont contents de leur résultat. Alors, le directeur rentre dans l'entreprise, il réunit tout le personnel le soir à la cantine à la nuit tombante, et il arrive, sous les projecteurs, avec en musique de fond le cœur des prisonniers de Nabucco de Verdi. Puis alors, il présente ces nouvelles missions, la personne humaine, le développement durable, etc., les langues de feu tombent du ciel... Vous voyez : le changement par la conversion. On redéfinirait notre culture de valeurs, et immédiatement, plac ! Ça ne marche pas, surtout n'essayez pas.

Il y a parfois cette tentation, où que ce soit, dans toutes les organisations. J'interviens la semaine prochaine dans le secteur sanitaire et social. Pareil. Je vais leur faire aussi le coup, là, je vais leur dire (doucement quand même à eux, je ne voudrais quand même pas trop les retourner parce qu'ils y croient encore). Vous avez ceux qui croient que c'est une action sur les systèmes qui va changer les comportements. Ça, ce sont les technophiles, dès qu'on aura changé l'horizon, dès qu'on aura une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, alors là plus de problème. Ce qui nous

branche, c'est une bonne réorganisation matricielle, alors là plus de problème. Ce qui nous manque c'est de redéfinir nos K.P.I.⁷, une fois qu'on aura redéfini nos K.P.I., une fois qu'on aura de bons indicateurs, alors là plus de problème. La magie, la fascination de l'outil. Ça, c'est quelque chose qu'on a tous dans nos organisations, imaginer que les outils vont pouvoir changer les choses. Quand je dis ça, je n'ai pas un langage de gestionnaire, j'ai un langage de philosophe à la limite, c'est notre société qui est comme ça, on est tous fascinés par la technique et l'outil. Il doit quand même bien y avoir des trucs à mettre en place, et une fois qu'on aura défini des règles. Alors là, plus de problème. Ce que j'appelle le syndrome de la machine à laver : vous avez votre machine à laver qui est cassée. Alors vous devez en acheter une autre, vous allez chez Dartoc, on vous en présente une qui correspond exactement aux dimensions que vous voulez, quatre programmes de lavage. Puis, le vendeur, il vous en propose une autre, mêmes dimensions, même ouverture, douze programmes de lavage, comment résister à douze programmes de lavage, alors que vous n'en utilisez jamais que deux ? Le problème des systèmes d'information dans nos organisations (souvenez-vous de la machine à laver c'est plus clair), on est vite fascinés, on est là à espérer que ce sont des systèmes, des règles, des *process*, des indicateurs qui vont changer la réalité. Illusion.

Puis vous avez le troisième risque... Ceux qui considèrent que, finalement, la solution, c'est le management, c'est la relation managériale. Ça ne marche pas, c'est la faute des managers. Alors, l'entreprise qui a un petit peu la trouille, elle réunit ses managers elle leur dit : « dites donc, les managers, vous êtes responsables ? (rarement les gens répondent que non quand on leur pose une question comme ça), on compte sur vous ». Alors là, vous retrouvez le syndrome de la guerre de 14 : les gens qui sont dans les tranchées, dans la boue, dans la crasse, le typhus, les rats, et, au même moment, vous avez ceux qui sont à l'arrière sur les grands boulevards à Paris, près du Luxembourg, qui se siroient leur petit café ou leur petit verre d'absinthe, à la terrasse du café, et qui disent : « si les gens du front se bougeaient un peu plus, on n'en serait pas là ». Le syndrome de l'arrière : quand ceux qui sont à l'arrière disent à ceux qui se prennent les bombes ce qu'ils devraient faire.

Alors quatrième résultat, vous avez vu où je veux en venir, quand est-ce qu'on avait l'impression que ça produisait quelque chose ? Quand ces trois niveaux étaient redressés : les références, les systèmes, la relation managériale. Et, quand il y avait une forte cohérence entre ces trois niveaux, ça c'est la dimension du temps.

Quelle est la traduction actuelle, quelle est la traduction nouvelle de cette notion du temps ? Dans la littérature, on voit beaucoup apparaître aujourd'hui la notion de la « transformation ». Il ne faut plus parler de changement, ça j'aurais dû le dire. C'est vieillot, le changement. C'est « transformation » maintenant. Alors, c'est toujours pareil, on peut dire que tout ça c'est simplement jouer sur les mots. Ceci dit, quand les mots évoluent, c'est souvent qu'on considère qu'on a besoin d'un mot qui veuille dire quelque chose d'un petit peu différent. Ce qui me paraît très important dans la manière dont la question du changement est traitée aujourd'hui, c'est toujours sur cette dimension du temps que c'est, et c'est au niveau de la vitesse. La grande question qu'il y a aujourd'hui, c'est un petit peu ça, c'est-à-dire : comment accélérer ce processus ? Alors, bien sûr, quand on est dans des situations de crise, qu'on vous promet moins 20, moins 30, moins 40 % comme ça en quelques jours, c'est évident qu'il faut bouger rapidement. Ça c'est une vraie question, parce que l'apprentissage en douceur de nouveaux modes de fonctionnement, ça on sait à peu près faire. Mais comment accélérer le tempo, si je peux dire ? Comment faire en sorte que ces processus-là, parce que souvent on n'a pas le temps, comment faire en sorte que ça se transforme ? Prenez l'exemple de l'industrie automobile aujourd'hui, le problème n'est pas : comment on va changer l'industrie automobile. Le problème, c'est : est-ce qu'elle le fera assez vite pour encore exister dans cinq ou dix ans ? La question, c'est une question de temps et une question de vitesse. Ça, c'est une question très importante, le problème se pose un peu en ces termes-là, et s'il y avait simplement un mot à dire pour terminer, sur le nouveau, c'est sûrement sur cette question de la vitesse et de la rapidité qu'il y a peut-être les choses les moins banales qui sont en train de s'exprimer aujourd'hui.

⁷ Key Performance indicators.

Débat avec la salle

Gérard Cornet (gérontologue) : Le vieillissement est impacté très fortement par des tas de changements de notre société, changements démographiques, changements technologiques. Vous avez parlé de transformations, et du temps. C'est vrai que c'est une vraie question pour toutes les organisations, mais est-ce qu'il ne faut pas parler de transition, d'organisation des transitions, plutôt que de transformations ?

Maurice Thévenet : Là, je fais de l'analyse finalement, un petit peu d'exégèse, parce qu'effectivement ce terme de « transition » on ne le voit pas trop apparaître, mais on voit plutôt le terme de « transformation ». Alors, j'essaye de me poser la question du pourquoi, je ne sais pas si j'ai raison, je me demande si ce n'est pas parce que « transition » peut évoquer le passage d'un état à un autre. Alors que cette notion de « transformation » me semble véhiculer un petit peu plus l'idée de la permanence, et peut-être aussi, puisqu'on parle de forme, de choses qui sont peut-être plus profondes. Mais ce que je vous dis là, c'est la propre analyse que je fais, je ne sais pas si j'ai raison. En tout cas, sur l'idée des stades, je crois que vraiment il y a un vrai travail de fait. La semaine dernière, j'étais encore avec un groupe de chefs d'entreprise, et je me disais (parce que c'est mental, c'est au niveau de nos cartes mentales) : « il ne faut pas que je me pose la question sur comment je vais vivre l'entre-deux, parce qu'il n'y aura pas un avant stable et puis un après stable ; il faut que je me pose la question de différer ». C'est peut-être pour ça qu'on n'utilise pas « transition ».

Annie Weill-Fassina : Je voudrais poser une question. C'est l'idée quand même de transformation mais non pas de l'instrument, de la manière de faire, mais du but. Je vais prendre des exemples que je ne sais même pas développer, par exemple Citroën. Les premiers Citroën, c'était des ingénieurs passionnés d'automobile. EADS, pour les avions, pareil, et puis ça passe aux finances. Ça passe à des directeurs financiers, qui au fond instrumentent complètement, à mon avis, le système et donc vont le modifier. C'est-à-dire que ce n'est pas un instrument qui est modifié pour accomplir le même but, mais des conceptions de buts qui sont complètement différentes, dans ces changements.

Maurice Thévenet : Deux remarques. Première remarque, je dirais que c'est vrai qu'on a eu une évolution très forte, une ouverture de marchés, dont les marchés financiers avec une importance de la finance qui est devenue très forte et très structurante, ça c'est clair. Le problème c'est vrai, mais comme c'est vrai que les gens français mangent de plus en plus de yaourt. Après, il y a le problème que quand on y regarde à la loupe, je m'aperçois que c'est beaucoup plus nuancé que ça. Premièrement, je m'aperçois que s'il y a les obligations très claires, en particulier pour les sociétés cotées, d'avoir cette espèce de restitution régulière, très fréquente, de résultats, en étant mises sur le grill en quelque sorte sur leurs résultats trimestriels, c'est vrai. Mais, pour connaître pas mal d'entreprises, je m'aperçois aussi qu'elles y réagissent toutes de manière très différente.

Quand j'ai commencé à travailler (ça fait vraiment histoire de l'oncle Paul) dans les entreprises on me disait : « on ne pourra rien faire de toute façon ; avec les syndicats, on ne peut rien faire ». Puis après, quinze ans après, on me dit : « on ne peut rien faire, avec les consommateurs, les associations de consommateurs, on ne peut rien faire ». Alors maintenant, on me dit : « de toute façon, on ne peut rien faire, avec les financiers, la financiarisation, on ne peut rien faire ». C'est sûrement vrai globalement, ce n'est peut-être pas si vrai localement. Je suis en train de faire une recherche justement dans une entreprise automobile (mais ce n'est pas celle que vous citez, donc vous pouvez deviner laquelle c'est), et alors j'interroge des gens qui sont à la tête d'une usine, à la tête d'un bureau d'ingénierie, des gens comme ça. Ces gens, qu'est-ce qu'ils me disent, souvent ? J'en avais encore un la semaine dernière qui me disait : « on en a marre, avec tout ce qui nous vient dessus, dès qu'il y a un truc qui ne va pas, ça y est, il faut un plan d'action. Les gars, ils pensent aux résultats à trois mois, etc. Moi, j'ai mon bidule, j'ai mis en place mes objectifs, ma politique, mon rôle c'est quoi ? C'est de jouer le parapluie anti-nucléaire par rapport à tous ces trucs que je reçois ». Et le type, il a récupéré de la marge de manœuvre, et il la joue. Donc je suis d'accord avec vous sur cette évolution

fondamentale que noteront tous les historiens, cela dit même à l'intérieur de ces entreprises-là, cette pression-là elle peut se jouer de manière très différente. Et puis alors après, il y a le deuxième aspect, c'est quand même que vous avez tout un pan de l'économie qui n'a rien à voir avec la financiarisation du monde. Autrement dit, le tissu de PME familiales, c'est quand même quelque chose de très important, et avec souvent des approches du travail, du business et autres qui ne sont absolument pas touchées finalement par ce genre de pression, dont l'objectif d'ailleurs pour beaucoup c'est plutôt comment survivre ? Donc voilà, c'est vrai globalement, mais après dans le détail, il y a quand même une grande dispersion des situations.

Sylvette Uzan-Chomat (sociologue, syndicaliste Pôle emploi) : Hier, on a parlé à plusieurs reprises de ces systèmes dans lesquels les salariés disent : « on est dans un système inhumain, on perd la dimension humaine de l'activité professionnelle ». Et, dans cette dimension humaine, je comprends bien la temporalité, la temporalité des systèmes, des machines, etc. La temporalité humaine, elle s'inscrit entre naissance et mort, avec différentes étapes, en particulier si on prend dans cette perspective celle de la capacité productive de la vie, on passe de l'école au travail et puis on espère arriver à la retraite. Et là, on parle par exemple de transition professionnelle entre deux états professionnels, parce que si on perd un emploi, on espère bien en retrouver un. Et dans ce que vous avez présenté ce qui me semble manquer, là où il y a des interrogations, c'est la capacité humaine à gérer ces incertitudes qui sont existentielles, et là, machine, mécanique, système, c'est difficile à caser.

Maurice Thévenet : Oui, je crois d'ailleurs que c'est pour ça, c'est bien quand il y a des constats comme ceux-là, qu'on aurait pu faire depuis toujours, mais qui à certains moments donnés de l'histoire et de l'actualité apparaissent comme évidents, nous sautent aux yeux, c'est là qu'on s'aperçoit que cette dimension humaine, elle est consubstantielle à la réalité de l'expérience professionnelle. C'est bien pour ça que j'ai balancé cette approche mécaniste avec ces approches qui essayent plus de tourner autour de cette dimension humaine du fonctionnement d'une organisation au travail. C'est bien pour ça que j'ai balancé les deux. Moi, je trouve qu'il y a quelque chose là-dessus, pour essayer de pousser plus cette dimension que vous évoquez. Moi, je trouve que, dans les discours sur le travail, il y a quelque chose qui m'agace un petit peu, c'est qu'on a toujours tendance à sous-estimer la dimension collective de l'expérience de travail. Du fait que c'est plus facile d'interroger des individus que des collectifs, c'est toujours pareil, on est un peu piégés par l'outil qu'on utilise, on a tendance à plutôt mettre en évidence des caractéristiques personnelles, en oubliant peut-être cette dimension très forte de l'activité professionnelle. En fait, on ne travaille pas, on travaille toujours *avec*. Même l'artiste travaille *avec*. Vous relisez la biographie du Caravage par Dominique Fernandez, même ce peintre qui était un dépravé, un révolté, c'est-à-dire qu'il n'était pas dans les canons des grands peintres établis avec leurs équipes, à son époque. Eh bien, même lui, vous comprenez sa peinture et son art quand vous avez mis en évidence l'expérience relationnelle qu'il avait. Et je pense que, puisqu'on a cette conscience de l'aspect inhumain du travail, un moyen de dépasser, ça serait peut-être de remettre en valeur cette dimension collective.

DISCUSSION GÉNÉRALE

introduite par...

Dominique Cau-Bareille, maître de conférence, Institut d'études du travail de Lyon (Université Lyon 2) Créapt

Pascale Duchet-Suchaux, directrice de la prévention-santé-sécurité au travail, La Poste

Pascale Duchet-Suchaux : En préalable, je voulais souligner l'extrême intérêt qu'ont représenté pour moi toutes les présentations qui nous ont été faites. C'est une fois de plus l'expérience de la nécessaire prise de recul que nous devons avoir lorsque nous sommes professionnels en entreprise, pris par le quotidien, pris par nos enjeux internes. Donc, l'expérience de prise de recul qu'on doit absolument faire de façon très régulière. Alors simplement pour introduire, mais pour aussi dire que ce que je vais vous exprimer ce sont les grandes idées, ou ce qui était développé dans les présentations, et que je reprends à mon compte en disant comment je vais intégrer ça, comment est-ce qu'en entreprise on peut intégrer ça. Tous ces enseignements, pour mieux conduire le changement. Et, finalement, tenir l'objectif qui est le mien, qui est de préserver et j'espère développer la santé des postiers. Parce que c'est un objectif que je poursuis, à la fois par responsabilité vis-à-vis des postiers, et puis également dans un souci de contribution à la performance de l'entreprise.

Quels enseignements pour l'action ? Puisqu'en fait, comme on le voyait tout à l'heure les changements vont se poursuivre, dans une entreprise comme La Poste. Ils ont plusieurs natures. Il y a des changements techniques, des changements organisationnels, des changements commerciaux, qui touchent plusieurs dizaines de milliers de personnes, et il faut arriver à les conduire en intégrant la santé.

Les différentes interventions qui nous ont été présentées ont mis en évidence le fait qu'un même changement pouvait couvrir des réalités très différentes. Il peut être vécu comme une réussite financière, pour les uns, comme une dégradation des conditions de travail pour les autres. Il peut aboutir à une perte de sens. Il peut être une opportunité de développement, ou alors l'occasion de ce qu'on a appris ce matin, un désajustement professionnel.

Hier, on nous a expliqué aussi qu'un changement technique, informatique, pouvait être vécu positivement sur le strict plan technique, mais que les personnes qui subissaient ce changement pouvaient *a contrario* mal vivre les nouvelles modalités de contrôle, de management et d'organisation qui accompagnent un changement technique. Donc, finalement, le même changement peut être vécu différemment selon les personnes dans l'entreprise, et certaines composantes du changement peuvent être tour à tour positives ou négatives par rapport aux mêmes individus. Parce que, au final, ce qui est clé finalement dans le changement, et Maurice Thévenet nous le rappelait tout à l'heure, c'est ce que ça va modifier pour chacun de nous.

Et on ne peut pas, donc, se satisfaire d'une description de ce qui va changer au niveau des tâches et au niveau des compétences, et c'est ce que font souvent les entreprises, c'est-à-dire que, finalement, elles décrivent ce qui va changer dans ce qui est prescrit, et elles bâtissent des plans de formation qui sont ciblés sur l'écart en termes de compétences prescrites qu'il faut franchir. On se rend bien compte, là, qu'il faut aller beaucoup plus loin, et je pense qu'à ce moment-là on peut faire le lien avec la présentation de Sandrine Caroly, qui a montré la nécessité de bien comprendre la tâche, bien comprendre l'activité, et de bien comprendre également le collectif de travail. Et, finalement, au moment où on construit le changement, il s'agit de regarder la façon dont le changement va impacter ces trois dimensions, la tâche, l'activité, et le collectif de travail. Il s'agit de le comprendre non pas après, dans le cadre d'un constat, mais d'essayer de l'anticiper. Et c'est quand même un enjeu

assez important pour l'entreprise, qui est finalement d'accepter et de s'organiser pour traiter de cette question, donc traiter de l'impact du changement sur la tâche, l'activité et le collectif de travail, au moment où elle conçoit le changement, et non pas au moment où elle s'apprête à le mettre en œuvre, ou juste pour faciliter le déploiement.

Ça suppose donc d'accepter de mieux comprendre en quoi le changement va impacter les valeurs et les motivations des personnes, accepter qu'il y ait débat sur ces valeurs et ces motivations, ça suppose d'accepter de mieux comprendre en quoi le changement va modifier les relations au travail, relations de travail avec les collègues, relations de travail avec le management, relations de travail avec les fonctions support, relations de travail avec le client ou avec les prescripteurs. Et ça suppose aussi de comprendre, ou d'essayer d'analyser en amont en quoi également le changement va impacter l'équilibre du personnel et du professionnel, puisqu'on sait que ça c'est également un facteur important pour le bien-être au travail. Cet enjeu-là, on est en train de le travailler à La Poste, on a fait beaucoup de choses pour améliorer l'environnement de travail sur le plan physique, on a fait beaucoup de choses pour améliorer la sécurité des équipements de travail. On a conscience du fait qu'il faut aller beaucoup plus loin au moment où on conçoit les changements sur l'analyse de l'impact humain du changement dans son ensemble, c'est-à-dire pas seulement l'impact sur les *process* et sur les outils et sur l'aspect physique des choses, mais bien sur le collectif de travail.

Le deuxième volet de réflexions que je voulais partager avec vous, c'était sur le comment faire. Puisque, par définition, l'analyse, cette analyse, elle ne peut pas être réalisée par le chef de projet tout seul. Le chef de projet, c'est un promoteur du projet, on en a bien conscience. Il est là pour tenir des objectifs en termes de délais, en termes financiers, c'est extrêmement difficile pour lui de vraiment appréhender l'ensemble des points de vue et l'ensemble de la réalité. Ça suppose donc d'organiser dans l'entreprise un travail pluridisciplinaire, au cours duquel on va écouter les personnes (chez nous, on dit : « les postiers », ou « les agents »), les managers, les représentants du personnel, et les services santé-sécurité au travail. Le chef de projet ne peut pas porter tout seul cet enjeu d'analyse de l'activité et du collectif de travail, puisque d'emblée il a un parti pris, qui est un parti pris de promotion pour la réussite du projet.

Ça suppose aussi qu'on clarifie en amont l'objectif du projet. Je fais le lien, là, avec ce que pouvait nous dire tout à l'heure Maurice Thévenet, c'est-à-dire qu'à un moment donné il faut bien réaffirmer les objectifs que se donne l'entreprise quand elle développe le projet, objectif commercial sans doute, objectif financier certainement, mais réaffirmer la nécessaire prise en compte de l'humain, et le fait que c'est l'humain qui contribue à la performance de l'entreprise. En fait, on a deux points particuliers à traiter, à partir du moment où on pose le principe qu'il faut absolument analyser l'activité et le collectif, ça suppose qu'on va se retrouver confronté à une extrême diversité. Donc, La Poste, 230 000 postiers, 2 500 établissements, une très grande diversité de métiers. À un moment donné, c'est extrêmement important d'analyser la façon dont les choses se passent concrètement sur le terrain, mais au moment où on conçoit le projet on va inévitablement à nouveau redévelopper des normes. Et donc, il faut à la fois restituer une vision concrète des choses, et, en même temps, à un moment donné, on va repasser par la production de normes.

Un deuxième point, La Poste, c'est quatre métiers différents, services financiers, colis, courrier, les bureaux de poste, une diversité de projets, techniques, commerciaux, organisationnels, et donc une multiplicité de chefs de projet. Et donc certainement la nécessité, une fois qu'on a réaffirmé l'importance de l'humain dans les projets, il faut à un moment donné sans doute repasser par l'instrument, c'est-à-dire le douzième programme de la machine à laver, qui va quand même donner des repères au chef de projet, sur la façon dont il va pouvoir intégrer l'ensemble de ces dimensions dans la conception de son projet. Ça me paraît inévitable. C'est d'ailleurs un de nos projets, d'arriver à concevoir, à ce qu'il y ait un consensus sur un référentiel de conduite du changement qui intègre beaucoup mieux le facteur humain, et que ce référentiel serve de base et de guide pour les chefs de projet.

J'ai bien entendu la nécessité d'être extrêmement vigilant sur les trois niveaux d'intervention, c'est-à-dire les valeurs, les outils et les méthodes, et puis les relations. Et je pense qu'en l'espèce il nous faut aussi travailler sur les relations de travail qui existent entre les managers et les agents, les managers et les services santé au travail et en particulier les médecins du travail, et les managers et les organisations syndicales. Au final, la réflexion de Maurice Thévenet, elle vient nourrir aussi cette approche qui est de dire que ça ne suffira pas d'afficher une ambition de meilleure intégration de l'humain dans le changement, ça ne suffira pas de produire ce qui pourrait être le nième référentiel de conduite du changement que d'aucuns pourraient mettre sur le côté. Il faut travailler aussi sur la coopération qui existe entre les différents acteurs.

Et puis, sans vouloir être trop longue, un dernier point peut-être, c'est insister sur le paradoxe qui est particulier, que l'on possède dans les entreprises de services, avec en face de nous des clients qui ont une très forte exigence de personnalisation du service (exigence que l'on peut plus ou moins favoriser) et avec, comme on disait aussi hier, des commanditaires multiples. C'est-à-dire : dans l'école, ça peut être les écoliers et les familles ; dans une crèche, le bébé et les parents. Donc, multiplicité des prescripteurs. On est face à des demandes individuelles et de personnalisation, et on a également des postiers qui ont, nous tous d'ailleurs, on a tous une extrême exigence de personnalisation par rapport à l'entreprise. On est maintenant beaucoup plus exigeants par rapport à la qualité des relations de travail, avec nos collègues, avec nos managers, on est beaucoup plus exigeants sur la personnalisation des services rendus par les ressources humaines, sur la personnalisation de la reconnaissance, et, au milieu de ça, il y a effectivement des changements qui produisent à nouveau des normes, qui réactualisent les normes. C'est peut-être un petit peu intellectuel, mais je trouve que la tâche en l'occurrence du manager de proximité est assez compliquée, parce qu'il a des objectifs de développements commerciaux par rapport à une clientèle diversifiée qui est extrêmement exigeante en termes de personnalisation. Il a dans son équipe également de très fortes exigences de personnalisation individuelle, et c'est normal, c'est un changement de société qui s'est construit petit à petit qui s'explique très bien, et avec lequel nous comptons, et effectivement, l'entreprise produit des normes qu'il doit appliquer. Donc, à un moment donné, je pense que l'entreprise doit vraiment accepter le fait que les normes peuvent être discutées, que finalement si le travail n'est pas fait comme il était prévu c'est qu'il y a forcément une bonne raison, que l'analyse de cette situation ça re-questionne le partage des objectifs. Et donc l'enjeu, au-delà de la conception du changement, c'est vraiment de permettre au collectif de travail de se reformer suite à la mise en œuvre du changement pour qu'à nouveau il puisse être facteur de santé et facteur de développement.

Dominique Cau-Bareille : Compte tenu de la diversité des interventions qui nous ont été présentées, ce n'est pas facile d'en faire une synthèse. C'est la raison pour laquelle je vous propose de vous faire partager les réflexions qu'elles m'ont suscitées au vu de mes propres recherches.

Je vais repartir de l'introduction de Catherine Delgoulet qui avait amorcé son propos en discutant des termes : « qu'est-ce que recouvrir la notion d'expérience ? » Parmi les définitions qu'elle nous a proposées, j'ai retenu celle selon laquelle « l'expérience, c'est aller de l'avant ». Au vu des différentes présentations que nous avons entendues et en particulier celle de Maurice Thévenet (mais pas seulement), nous pouvons réellement nous poser la question de savoir si le changement s'accompagne de ce mouvement « de toujours aller de l'avant ». Cela a été discuté ce matin : les choses ne sont pas si simples que ça. Et lorsque l'on cherche à tenir le point de vue de l'activité de travail, lorsque l'on s'intéresse à la manière dont les salariés se débrouillent des changements, on peut se demander parfois – et j'y reviendrai un peu plus tard – si effectivement les processus de changements participent toujours à un « pas en avant » pour les salariés. J'ai plutôt l'impression, au vu de ce qui a été présenté ces trois jours, que les processus de changements introduisent des facteurs de complexité supplémentaires pour les salariés, des facteurs d'intensification du travail, qui visent à satisfaire des objectifs de productivité, et font peu cas des incidences de ces changements sur les compétences des salariés.

Catherine Delgoulet a également fait référence à la notion d'expérience comme « épreuve ». Effectivement, lorsqu'on regarde aujourd'hui les conditions dans lesquelles les salariés doivent gérer ces

changements, doivent les mettre en œuvre, il s'agit souvent de réelles épreuves, au sens d'obstacles. Lorsque l'on analyse les modalités d'organisation des formations, on se rend compte qu'il est difficile pour les salariés de trouver l'espace-temps pour le développement de nouvelles compétences dans des formations souvent standard, rapides, trop rapides. Nous en avons eu un exemple au travers de l'intervention de Sylvette Uzan-Chomat à propos des agents de Pôle emploi. On laisse finalement les salariés se débrouiller face aux changements. Les formations ne répondent souvent que partiellement aux besoins de formation des salariés. Ils doivent poursuivre ensuite sur le tas, en conditions nominales de travail, ce qui pose souvent bien des problèmes de production, de qualité, de santé, de sécurité. Les changements sont souvent pensés par rapport aux attendus, aux performances recherchées ; ils sont rarement introduits en se posant la question du coût humain de ces changements pour les salariés.

Un certain nombre de présentations ont insisté sur le fait que les changements qui sont pensés à des niveaux stratégiques, à des niveaux parfois politiques pour ce qui est de la Fonction publique, s'inscrivent aussi dans des histoires de vie, des parcours professionnels qui sont singuliers. Depuis une vingtaine d'années maintenant, on constate que les parcours professionnels ne sont plus linéaires, du fait des évolutions technologiques, du fait aussi de la précarité du travail, etc. On a des parcours de vie au travail, faits de ruptures, de changements, de reconversions parfois. Ces changements s'imposent parfois brutalement dans ces parcours de vie et vont les réorienter. Comme nous avons pu l'entendre dans la présentation de l'intervenant de France Télécom, des restructurations d'entreprise, des modifications de la politique de l'entreprise peuvent contraindre certains salariés à évoluer vers de nouveaux métiers, à changer profondément la nature de leur travail. Ces changements vont alors percuter leur expérience, fragiliser certains, conduisant à leur mise à l'écart. Lorsque de grandes mutations sont engagées, ceux qui les pensent et les mettent en œuvre ne réfléchissent pas suffisamment aux conséquences de leurs décisions d'un point de vue humain, cognitif (compétences), social. Ils minimisent également le coût du changement pour les collectifs de travail qui sont contraints à réguler les difficultés des salariés. Sandrine Caroly, Catherine Delgoulet ont soulevé le problème dans leur présentation.

Différentes présentations ont mis l'accent sur la dimension temporelle du changement et de l'expérience. La gestion du changement et le développement des compétences ne se jouent pas dans les mêmes espaces-temps. L'expérience se construit dans une dimension relativement diachronique, historique, longitudinale. Comme Catherine Delgoulet l'a spécifié dans sa présentation des concepts, l'expérience ne s'acquiert pas d'un coup de baguette magique : on "devient" compétent dans la pratique de l'activité, au contact de collectifs de travail, etc. Il faut du temps pour pouvoir acquérir de l'expérience. Or, les modalités d'introduction du changement font souvent fi de cette dimension temporelle de la construction de l'expérience. C'est-à-dire qu'à un moment donné sont décrétés des changements, et ces changements doivent être mis en œuvre rapidement. Plusieurs intervenants ont souligné durant le séminaire que ce qui est important pour tenir sur le marché, etc., c'est la réactivité des entreprises : on introduit des changements et on en attend des bénéfices rapides derrière. Vous voyez que l'on est là dans des conflits de temporalités rendant les apprentissages difficiles pour les salariés. Tout cela se jouant dans l'ombre, sans que cela ne soit discuté collectivement.

La difficulté à s'inscrire dans cette succession de changements pose le problème de la construction de leur propre santé au travail, des possibilités d'élaboration des stratégies de préservation dans l'activité de travail. Il faudra du temps aux salariés engagés dans des changements pour maîtriser la nouvelle activité, individuellement mais aussi collectivement, trouver des astuces, des ruses pour faire face aux impensés du travail, aux aléas et dysfonctionnements, et construire des stratégies efficaces, tenant à la fois les objectifs fixés par l'entreprise en même temps que leur propre santé. Ces liens entre changements et santé sont rarement envisagés.

Au travers des différentes communications, j'ai également essayé de référencer les termes utilisés par les intervenants pour définir la notion de changement. Je voudrais y revenir quelques instants.

- Gérard Cornet a évoqué le changement en termes de processus de transition en interpellant Maurice Thévenet : « est-ce qu'effectivement il ne serait pas pertinent, au lieu de poser la question du changement comme transformation, de l'imaginer plutôt comme processus de transition ? » C'est une manière de poser le problème qui est intéressante, car lorsque l'on aborde le problème du changement de cette façon, ne cherche-t-on pas finalement à créer de la continuité dans le processus de changement par rapport à des acquis antérieurs ? Est-ce qu'il est cherché une cohérence dans le changement qui permettrait aux salariés de donner sens à leur expérience dans la situation nouvelle ? L'enjeu serait ici de créer les conditions de cette transition sur la base de l'expérience antérieure, sur les compétences antérieures.

- le changement comme relevant d'un *processus évolutif*. Est-ce qu'un changement doit se faire en continuité ou en discontinuité par rapport à une expérience antérieure ? Catherine Delgoulet a évoqué ce point de vue dans son introduction. Effectivement, dans l'approche ergonomique, on a souvent tendance à préconiser d'analyser l'activité antérieure afin de déterminer les invariants d'une situation à l'autre, les compétences transférables ou non, afin d'aider les salariés à voir dans quelle mesure dans l'activité future, ils vont pouvoir rapatrier des éléments de l'expérience antérieure dans la situation nouvelle. Cela fait écho à la discussion de ce matin : au travers des liens que nous souhaitons faire entre passé, présent et futur, ne recherche-t-on pas à introduire une notion de continuité, alors même que les acteurs qui décident des changements ne sont pas nécessairement dans cette logique ? N'y a-t-il pas là un hiatus entre l'approche managériale et l'approche centrée sur l'activité de travail, qui pourrait expliquer nos difficultés à faire valoir notre point de vue là-dessus ?

- Maurice Thévenet préfère la *notion de transformation* pour parler du processus de changement, qui ne présuppose pas nécessairement de cohérence forte par rapport à une expérience antérieure.

Dans plusieurs présentations, les intervenants ont montré que les changements vont impacter tous les étages de l'entreprise. Les décisions relèvent de choix stratégiques, qui vont ensuite se décliner aux différents niveaux hiérarchiques. Cela va toucher l'emploi, comme nous l'avons vu à France Télécom ; les métiers, on l'a vu à France Telecom mais aussi Pôle emploi ; les outils de travail ; les contours des tâches qui sont définies, et donc à terme l'activité de travail. Un changement déséquilibre nécessairement le système pendant un certain temps ; retrouver un équilibre va prendre du temps, poser des problèmes, nécessiter des ajustements individuels, collectifs... Déployer des changements à un rythme effréné pose problème. C'est important que ce message parvienne aux managers et les fasse réfléchir à leur manière de construire le changement.

Il ressort également de la plupart des interventions une intensification du travail associée aux changements. C'est-à-dire que les compétences acquises au fil du temps, même si elles arrivent à être rapatriées dans le nouveau contexte, ne sont pas toujours à la hauteur des exigences des situations de travail. Même avec de l'expérience, les salariés ont du mal à tenir les nouvelles exigences. Les changements sont souvent synonymes d'augmentation de la charge de travail, d'intensification du travail (ce sont des termes qu'on a souvent entendus ces trois jours), d'une diminution des marges de manœuvre (il en a été question à deux ou trois reprises dans les interventions), d'introduction de systèmes de contrôle de l'activité (le quantitatif entre de plus en plus dans les activités de services). Du point de vue des agents de Pôle emploi par exemple, comment gérer une relation qui soit satisfaisante du point de vue du demandeur d'emploi qui est dans une dynamique de recherche d'emploi, qui tienne compte de la problématique particulière et souvent complexe de cette personne, lorsqu'ils sont en permanence sous contraintes de temps, à devoir faire « du chiffre » du fait qu'ils sont soumis à des quotas de personnes à recevoir ? C'est très compliqué et parfois intenable. D'un point de vue plus subjectif, il se dégage souvent de ces situations de changements un sentiment global de dégradation des conditions de travail, de négation des compétences antérieures, de non reconnaissance du travail réalisé, pouvant à terme avoir des conséquences au niveau de la santé, de la santé physique, de la santé psychique (ceci est particulièrement visible dans l'enseignement qui connaît depuis un certain nombre d'années une succession de réformes).

L'expérience des salariés est *multidimensionnelle*. C'est un point qui est souvent peu pris en compte par ceux qui impulsent les processus de changements. C'est-à-dire que si on s'intéresse au point de vue des salariés, on se rend compte qu'au fil du temps, et au fil de l'ancienneté dans un métier (j'ai envie de le prendre comme ça parce que c'est un terme qui est revenu à plusieurs reprises durant ces trois jours), l'expérience leur a permis de développer des compétences qu'ils sont capables d'identifier, de nommer, de bien préciser, et qu'ils jugent comme pouvant être un atout dans l'activité. Cela renvoie aux méta-connaissances que les salariés ont développées sur leurs propres compétences mais aussi aux déficiences qu'ils ressentent dans le travail. Un salarié, c'est aussi quelqu'un qui, au fil de ses années d'expérience du métier, a connu un certain nombre de changements, d'évolutions du métier qui lui ont permis parfois d'acquérir de nouvelles compétences, mais qui ont parfois re-questionné certaines valeurs de métiers acquises justement au fil de l'expérience (cela est revenu dans deux ou trois présentations). Plusieurs questions se posent alors : est-ce que ce travail qu'on me demande de réaliser dans les nouvelles réformes est en cohérence avec mes valeurs de métier ? Est-ce que je suis prête à renoncer à ces valeurs de métier pour tenir les objectifs de l'entreprise ?

Contrairement à un des intervenants de ce séminaire, je ne crois pas que, plus on avance en âge, plus on va nécessairement aller dans le sens du pouvoir, de chercher à avoir le moins d'états d'âme. Ou du moins, je me garderais de généraliser les choses de cette manière. Les travaux que je mène actuellement dans le secteur de l'enseignement ne vont pas dans ce sens. J'ai travaillé auprès d'enseignants en fin de carrière qui disent au contraire : « Moi, j'ai acquis une expérience importante au travers de mes trente ans de métier. Il y a des réformes qui vont très très vite aujourd'hui. À chaque fois qu'on change de ministre, on a une nouvelle réforme. Moi, je ne suis plus d'accord avec ces orientations, il y a des réformes que je me refuse à mettre en place ». C'est-à-dire que ce n'est pas parce qu'on est en fin de carrière qu'on va développer des stratégies de préservation en disant « Je vais faire ce qu'on me dit de faire, je ne vais pas faire de vagues ». Chez les enseignants que j'ai rencontrés, on est au contraire dans des prises de risque en fin de carrière pour dire : « non » (cela fait écho au mouvement des désobéisseurs dans l'Éducation nationale qui a rassemblé plus de 3 000 enseignants du primaire). L'expérience devient un argument pour dire : « Je n'adhère pas à certaines formes de changements qui ne me paraissent ni positives en référence à mes valeurs de métier, ni positives dans ce qui se joue auprès des élèves, par rapport aux parents d'élèves, etc. ».

Troisième élément, c'est l'expérience de soi qui évolue au fil de l'âge en référence aux évolutions des contraintes du métier. Cette dimension a été très peu évoquée dans le séminaire. Vit-on les changements de la même manière en début de carrière, en fin de carrière ? N'y a-t-il pas des évolutions du côté de l'âge qui font qu'on ne s'inscrit pas dans les processus de changement de la même manière tout au long du parcours professionnel ? Sur ce point, je voudrais vous renvoyer quelques réflexions personnelles. Quelle évaluation subjective fait-on de ses propres ressources, pour s'engager dans le processus de changement ? Quelle évaluation fait-on du coût de ces ajustements pour vivre en santé son activité de travail ? Si je me réfère à mes recherches sur les fins de carrière dans l'enseignement, beaucoup d'enseignants ont le sentiment d'avoir des ressources qui diminuent face à des exigences qui sont de plus en plus fortes, en dépit de leur expérience professionnelle. Ils évoquent des situations de déséquilibres qui peuvent les amener à réfléchir sur la poursuite de leur activité. Est-ce que les ajustements qu'ils mettent en place individuellement, collectivement, les stratégies qu'ils vont construire pour répondre aux exigences et aux contraintes du travail, leur permettent de « tenir en santé » jusqu'en fin de carrière ? Ou est-ce qu'au contraire, il y a beaucoup d'arguments (usure personnelle, professionnelle, organisationnelle) qui convergent vers une envie de « quitter le navire dès que possible », de quitter un métier dans lequel on ne se reconnaît plus ? C'est une réflexion que je trouve importante, dans le contexte d'allongement des carrières.

Ce que j'ai trouvé également d'intéressant dans les présentations, c'est l'idée que l'expérience peut être une ressource ou constituer, dans les situations de changement, un frein. Catherine Delgoulet a évoqué en introduction l'expérience en termes de ressources. D'autres intervenants ont pointé da-

vantage l'expérience comme un frein au changement. Ces freins ont été cités en référence à la culture d'entreprise acquise au fil des parcours, au niveau des repères qui peuvent être fragilisés dans le processus de changement, au niveau de la transmission des compétences, etc. Moi, j'en ai identifié d'autres dans la recherche que j'ai menée auprès des enseignants dont je vous ai parlé tout à l'heure. Quand on a réalisé toute sa vie une même activité, en fin de carrière, on peut avoir du mal à tenir son activité ; on imagine rarement de quitter son travail pour un autre. Par exemple, à l'Éducation nationale, lorsque l'on débute son métier comme enseignante en maternelle, on le reste souvent toute sa vie professionnelle : « on est spécialisées en maternelle », me disent les enseignantes au cours des entretiens. Certaines enseignantes qui, en fin de carrière, se sentent en difficulté dans leur métier du fait de problèmes de santé (TMS, problèmes de varices...) et reconnaissent qu'il serait sans doute mieux pour elles de changer de niveau scolaire en allant vers l'élémentaire, préfèrent finalement rester en maternelle. Le coût du changement de niveau scolaire lié au fait de devoir s'investir sur de tout nouveaux programmes, d'enseigner à des enfants plus grands, semble plus élevé que le coût du maintien dans l'activité (on retrouve ces hésitations chez certains professeurs de collèges pour passer en lycée en fin de carrière). Le changement devient ici synonyme de perte de repères et de difficultés à percevoir la mobilisation possible des compétences antérieures dans la nouvelle situation pédagogique et dissuade souvent les enseignants de changer de niveau scolaire. Les modes de régulation construits dans l'activité, qui s'avèrent plus nécessaires pour « tenir dans le temps » en fin de carrière, vont donc constituer un frein pour évoluer vers un autre niveau scolaire qui pourrait les épargner physiquement, mentalement. Le changement est alors associé à une perte d'équilibre. Ainsi, on peut penser que les passerelles proposées dans la Fonction publique ouvrant sur des secondes carrières, seront très peu utilisées par les salariés en fin de carrière.

Deux interventions ont également soulevé une question importante : peut-on discuter de la pertinence des changements, de la pertinence de leur mise en place et de leur temporalité avec les managers ? Autour de quel argumentaire ? Comment construire le changement en tenant compte du point de vue de l'activité, des compétences ? Certains intervenants ont suggéré des pistes : Sandrine Caroly en a évoqué certaines dans sa présentation, Catherine Delgoulet en a évoqué d'autres... Comment faciliter la mise en place du changement pour qu'il ne soit pas excluant de certaines franges de la population salariée (il en a été question ce matin dans la première intervention), pour qu'une expérience professionnelle trouve des développements possibles dans le contexte de changement ? Comment faire en sorte qu'il y ait une construction sociale du processus de changement, que celui-ci ne relève pas seulement d'une décision unilatérale des managers ?

Cela m'amène à revenir sur une question soulevée par François Guérin hier : « Est-ce qu'il ne faudrait pas plutôt insister sur la capacité d'adaptation de la technique à l'expérience ? » C'est-à-dire qu'au lieu de demander aux opérateurs de s'adapter au changement, dans quelle mesure pourrait-on penser le changement au vu de l'expérience des salariés ? Quand on est dans cette démarche-là, n'est-on pas dans l'idée d'un système qui bride ses capacités d'innovation et de création ? En s'appuyant systématiquement sur l'expérience des salariés, ne se priverait-on pas de possibilités d'innovation, de changements utiles au développement de l'entreprise, nécessitant de passer par des formes d'expérience nouvelles ? C'est une question ouverte, pour lancer des réflexions. Ensuite, comment intégrer le point de vue de l'activité pour concevoir des systèmes innovants, créatifs, sans qu'on s'inscrive dans une logique de reproduction ?

Pour terminer mon propos, je reviendrai sur deux interventions qui ont fait référence au positionnement syndical sur la question du changement. Comment aujourd'hui peuvent se positionner les syndicats par rapport à des changements qui peuvent concerner un nombre de salariés extrêmement important ? Comment participer au processus de transformation et d'évolution de l'entreprise ? Plutôt que de subir le changement, dans quelle mesure peuvent-ils être acteurs du processus de transformation ? En quoi les connaissances du terrain, les connaissances de l'activité peuvent être réintroduites dans la réflexion sur le changement ? Comment peuvent-ils participer à la préparation du changement et accompagner sa mise en place ? Je pense qu'il y a un positionnement syndical à avoir sur le sujet. Comment peuvent-ils se positionner aujourd'hui pour avoir un discours crédible

en termes de propositions et pas simplement d'opposition ? Comment accompagner le changement en tenant le point de vue de l'expérience ? Comment faire valoir le point de vue de l'activité ?

Voilà, je vous ai livré quelques-unes de mes réflexions, mais que ça ne vous empêche pas d'exprimer vos propres réflexions au vu de ces trois jours d'échanges très riches...

Débat avec la salle

Antoine Clairicia (médecin du travail) : Je m'adresserai plutôt à madame Duchet-Suchaux, en matière de collectif. Vous avez parlé de collectifs. Comment vous pensez mettre ça en œuvre, la construction du collectif quand on sait que les organisations sont de plus en plus rapprochées, sont multiples ? Comment comptez-vous vous y prendre ?

Pascale Duchet-Suchaux : Je n'ai pas dit que j'avais la réponse à toutes mes questions. Et, en fait, effectivement, je vous ai livré mes réflexions. Je pense que la mise en évidence du collectif, elle passe forcément par une analyse de l'activité, une analyse du travail. Plusieurs personnes peuvent y concourir, les ergonomes évidemment : c'est leur cœur de métier. Je pense que les médecins du travail ont également un rôle dans la description de l'activité. Je pense que la possibilité d'échange des différents acteurs qui peuvent avoir au départ des points de vue vraiment différents et des objectifs différents, elle est favorisée par l'analyse du travail, parce qu'à un moment donné tout le monde se rejoint sur une analyse concrète du travail. Donc là, actuellement, cette analyse, elle est réalisée avec le concours des médecins du travail, avec le concours d'ergonomes de façon assez ponctuelle, à La Poste, et on souhaite l'amplifier.

Serge Volkoff : Alors, vraiment avec beaucoup de timidité parce que pour des raisons professionnelles j'ai raté le tout début ; donc j'ai raté votre intervention, Pascale. Ce n'est pas une question, c'est plutôt une réflexion adressée à l'ensemble des participants du séminaire, au vu de ce qu'on a entendu ces trois jours. Ce qui me frappe d'abord, ça vient d'être redit par Dominique à l'instant, c'est qu'on a entendu de mauvais aspects du changement, peut-être pas depuis lundi matin mais sûrement depuis lundi après-midi. Et même... Et ça, ça rejoint un débat ancien dans le champ scientifique, plus à mon avis un débat interdisciplinaire, auquel d'ailleurs Maurice Thévenet a fait exception ce matin à mon avis, en rejoignant assez largement le camp des « changementosceptiques » si je peux dire. Mais enfin, depuis que j'évolue peu ou prou dans le monde des études et recherches en sciences sociales, j'ai plutôt toujours vu les sociologues, les ergonomes, les psychologues du travail insister sur la brusquerie, les inconséquences, les dégâts, les mythes du progrès, autour du changement, et les gestionnaires pour l'essentiel, peut-être d'autres disciplines en tout cas les gestionnaires, plutôt... non pas avoir un discours pauvre sur : « le changement : c'est le progrès », mais plutôt réfléchir de manière souvent extrêmement intéressante et en profondeur, depuis vingt-cinq/trente ans, sur les opportunités, c'est-à-dire sur l'idée de dire : il y a dans ce qui se dessine à l'heure actuelle en évolution des entreprises, des points d'appuis pour que se revalorise la condition du travailleur. Points d'appui du côté déjà de toute une série de changements qui sont porteurs d'une atténuation potentielle de la pénibilité physique, mais aussi de davantage de responsabilités, davantage d'appels à s'organiser en petites équipes, davantage d'appels à un véritable investissement des gens dans leur travail et donc une position moins d'exécutant, le fait qu'on a assez largement dépassé la phase de prédominance du modèle taylorien, etc.

Alors je me demande s'il ne faut pas un instant se demander si on n'est pas partis complètement de l'autre côté maintenant. Je vais ramer à contre-courant de nous-mêmes, et de l'ensemble de ce séminaire, et me demander si on s'est suffisamment outillés en réflexion sur ce qui ne va pas trop mal dans le changement, ou même ce qui va bien. On ne s'en est pas parlé du tout depuis lundi, ou à peine, ou alors j'ai mal écouté. Quand je fais un minimum l'inventaire des derniers travaux dans la discipline que je connais le mieux, ce n'est pas prédominant. Je comprends que la démarche des chercheurs, des chargés d'études, etc. soit souvent, parce que c'est au fond plus efficace dans une intervention, de se positionner en apportant des capacités de regard critique, au moins sous les deux angles qu'on a vus à plusieurs moments dans ce séminaire, qui ont été redits ce matin, le manque de profondeur, c'est-à-dire modéliser un changement mais il est complètement comme ça en l'air, suspendu, accroché à des supposées valeurs, et vous n'allez pas voir de manière un peu concrète, très pragmatique, comment ça se passe, vous court-circuitez la hiérarchie de premier niveau (il l'a dit

Maurice Thévenet ce matin). Ça se passe avec une espèce de mise à distance de la réalité, et ça se passe aussi avec une mise à distance de l'histoire (ça aussi il l'a dit, mais on l'a vu aussi avec France Télécom et autres), c'est-à-dire qu'on perd une perspective historique. Ce que tu disais à l'instant par rapport aux syndicats, c'est extrêmement important. C'est-à-dire que ce qui devrait constituer un atout formidable des syndicats dans ces affaires-là, c'est d'être d'authentiques porteurs de l'histoire, du métier, de l'entreprise. Et, pour des raisons multiples, dans notre pays, liées simplement à leur faiblesse, ils ne peuvent pas. Alors dans ce contexte-là, d'accord, il est normal qu'on intervienne plutôt du côté d'attirer l'attention sur les dégâts, mais au fond est-ce qu'on ne devrait pas trouver des points d'argumentaire sérieux, importants, autour de : dans tel changement, dans tel métier ou à tel endroit, il y a eu telle, telle et telle retombée positive, donc il n'y a pas de fatalité à ce que le changement se passe mal. Ça serait quand même intéressant aussi.

Didier Viard (psychologue du travail) : Je voudrais abonder dans le sens de ce que vient de dire Serge Volkoff. Moi, j'ai commencé des travaux d'ergonomie dans les années 1970, et je me souviens qu'à l'époque on critiquait beaucoup les conditions de travail en disant que les opérateurs étaient trop fixés à leur poste de travail, n'avaient pas assez de responsabilités, qu'il fallait enrichir les tâches, etc. Et puis, maintenant, on se plaint de la polyvalence, on se plaint de leur isolement, on se plaint de leur demande d'investissement, etc., et je me demande si le propre de l'ergonome (si ce titre signifie bien un métier spécifique, ce qu'on peut discuter à mon avis) ce n'est pas d'être toujours mécontent du travail, et est-ce qu'il y aurait quand même une ergonomie qui préconiserait un changement, dans ces conditions-là ? Quel est le changement ergonomique en quelque sorte ? Peut-être que nous ne pouvons pas le spécifier parce que nous manquons d'une théorie de ce que c'est qu'un travail humain. Qu'est-ce qu'un travail pleinement humain ? Voilà, je n'ai pas le temps ni la prétention de répondre à cette question, mais je suis content de pouvoir adresser une telle question à une assemblée comme celle-ci.

Pascale Duchet-Suchaux : Une remarque complémentaire : ce qui est sûr c'est qu'on ne peut pas uniquement développer un discours négatif par rapport au changement. Je pense qu'on a vraiment intérêt à plutôt se positionner comme co-constructeur ou en construction de ce changement, et sans doute qu'il sera très difficile de rediscuter l'objectif. On pourra, dans un premier temps, rediscuter la façon de le conduire, et, à commencer, par la façon de le construire. En tant que directrice prévention, à La Poste, je ne me sens pas de relayer uniquement un discours négatif sur l'impact des changements sur les postiers. Par contre, développer en quoi ça peut être positif et ce qu'il faut faire pour que ça soit mieux fait, oui, ça me paraît impératif.

Annie Weil-Fassina : Moi, je suis un petit peu perplexe, parce qu'il y a une question qu'on n'évoque pas, c'est le but du changement, le but pour l'entreprise. Si je prends le changement comme Loup Wolff et Xavier Zunigo, on est constamment dans le changement où il y avait comme but de mettre dehors deux mille personnes. Donc, on pouvait penser que cette intensification du travail était en partie une intention. Il y avait des textes de *Santé et Travail* qui montraient que le risque était pris. D'autre part, il y a eu des changements, comme j'ai pu en voir à la SNCF par exemple, quand ils ont introduit le TGV, c'était un changement qui était à peu près aussi grand que le passage de la vapeur aux autres systèmes de train, et ce changement-là, au contraire, a suscité leur enthousiasme, des conducteurs de train, parce que c'était une promotion de leurs capacités, de leur habileté dans leur métier. Par contre, ils vont être complètement révoltés, par un petit changement. Ils parlaient d'un changement, c'est de mettre une boîte pour qu'ils puissent surveiller les montées et les descentes de voyageurs dans le train, parce que ça va être une tâche supplémentaire qui vient interférer. Donc, je ne crois pas qu'on puisse parler de changement comme ça, sans parler de la motivation de ce changement, sans parler de ce que ça veut dire, pour l'entreprise, et pourquoi on a introduit ce changement.

Michaël Billy (étudiant Master RH) : En fait, c'est très proche de ce que vous venez de dire. Je m'interrogeais sur le bien-fondé des changements, donc ça traduit un peu le but. Retranscrire dans ce bien-fondé ou ce mal-fondé (je ne sais pas comment on peut dire) ce qui serait de l'ordre de l'intérêt général de l'entreprise, si ça peut exister, du point de vue du manager, mais également du

point de vue des valeurs de l'entreprise, pour prendre l'exemple du service public à la SNCF, de la survie de l'entreprise dans d'autres cas, comme France Télécom, mais également essayer peut-être de retracer des intérêts privés, qui seraient plutôt (c'est une supposition) l'intérêt propre des managers. En fait, sous-entendu, le changement pour le changement qui motiverait également le parcours des carrières de ces managers et qui pourrait aussi peut-être expliquer l'accélération de ces changements, et la séparation entre le monde du management et le monde du métier. Il y a un petit peu d'écart qui pourrait se creuser entre les deux. Interroger le bien-fondé de ces changements pour arriver à retranscrire les intérêts généraux d'un côté, les intérêts privés de l'autre côté.

Dominique Cau-Bareille : Pour étayer ce que vous venez de dire, je vais juste vous citer le cas des enseignants dont je vous ai parlé tout à l'heure. Aujourd'hui, il y a un gros malaise aussi bien dans le primaire que dans le secondaire face aux réformes qui sont introduites. J'avais réalisé un certain nombre d'entretiens avec des enseignants qui me disaient : « À chaque fois qu'on change de ministre, on a une réforme. Le problème, c'est que ces réformes se font sans cohérence par rapport à la précédente, c'est-à-dire que parfois on s'investit, on essaie de les mettre en place – parce qu'ils se définissent comme de bons petits soldats – et il y en a une autre qui arrive sans qu'il y ait eu de bilan par rapport à ce qui s'était passé avant ». Alors, vous avez employé le terme de « but personnel ». Les enseignants disent : « chacun veut laisser sa trace, montrer qu'il a fait quelque chose ». En tout cas, ce sont des choses qui sont mal vécues, mal comprises. Et il y a une difficulté pour les professionnels à se sentir reconnus dans un système où on leur demande un investissement fort dans les changements : parfois, c'est le programme qui change, parfois c'est même la façon de penser son activité qui change. Donc, ce sont des changements en profondeur mais sur lesquels il n'y a pas de bilan. En quoi c'est mieux qu'avant ? Ils seraient prêts à discuter de cela, mais déjà on passe à autre chose. Et certains enseignants finissent par baisser les bras : « Moi, je fais le gros dos. J'attends que l'orage passe. Je le dis aux collègues. Il y en a qui se mettent martel en tête pour essayer de mettre en place les choses ! Ça les angoisse, avec toujours cette pression des inspections, quant à la mise en œuvre des changements. Tu laisses passer l'orage et voilà ! De toute façon, tu auras une autre réforme dans un an, dans un an et demi il y en a une autre ! ». Mais les gens en arrivent à être blasés ! Le problème de fond est bien celui-ci : est-ce qu'il y a une réflexion de fond sur le travail enseignant ? Est-ce que c'est le travail qui est au cœur des réformes ou ce sont effectivement des stratégies pour « montrer qu'on fait des choses ». En tout cas, les réformes de l'enseignement sont mal comprises ; et ça fait l'objet de discussions syndicales. En tout cas, ce qui fait mal dans l'activité, c'est l'effort consenti dans l'activité mais qui tombe à plat, parce qu'on leur demande autre chose le lendemain.

Didier Viard (psychologue du travail) : Effectivement, il y a souvent dans les entreprises des cascades de décisions, de réformes, un peu comme le gouvernement actuel. On fait des réformes avant même de savoir que retirer des précédentes, donc c'est une tendance peut-être un peu générale. Est-ce qu'on ne pourrait pas introduire une notion d'expérimentation, c'est une suggestion que j'avance également. Catherine Delgoulet a donné une série de significations du terme d'expérience, évidemment issues de la littérature ergonomique et autre, mais il y en a une que je m'attendais à trouver et qui n'a pas été dite, alors je suis un expérimentaliste de profession, de conviction, je dis toujours c'est : *faire* une expérience. C'est peut-être quelque chose qui s'est produit dans les entreprises plus souvent qu'on ne le croit, le dernier exposant de ce matin a parlé de bricolage, effectivement il y a du bricolage aussi dans les entreprises, dans le management. On peut peut-être relier ces deux notions et dire que, dans certains cas, la mise au point d'un changement procède d'un bricolage, avec plus ou moins d'essais, d'erreurs, d'expérimentation, c'est quelque chose que j'ai pu observer personnellement, avec des ajustements, et, quelquefois, c'est une bonne méthode. D'autant plus d'ailleurs que les intervenants comme nous qui faisons des expertises en entreprise, nous faisons souvent de l'expérimentation, je parle pour moi par exemple, je fais du relevé d'observations très systématiques, avec des données quantifiées, je teste des hypothèses sur les comportements que j'observe, etc.

Pour revenir à la notion, je dirais, de « changement ergonomique », je vois bien que ce n'est pas très facile à régler. Il y a une notion qui est apparue au cours de ces journées, c'est la notion d'« éthique ». On voit de temps en temps effectivement... Il y a une notion de « valeurs » également, c'est-à-dire que nous avons tous des valeurs. Les opérateurs, les managers, les actionnaires, les psychologues ont tous des valeurs personnelles qui sont culturelles, qui sont morales, et diverses. Et là, je trouve que beaucoup d'exposés en ergonomie me semblent un peu hésitants sur le sujet. Par exemple, hier ou avant-hier je ne sais plus, on a donné le cas de travailleurs qui ne respectent pas les règles. On voit tout le temps ça dans les interventions. Mais, par exemple, moi, je me permets de poser une question quand même. Quand vous dites que des conseillers funéraires d'emblée proposent à des personnes qui leur semblent aux revenus modestes des modèles de cercueils bas de gamme, ou quand je vois que des conseillers postaux prennent l'initiative de ne proposer que certains types de produits financiers à des clients en fonction de l'apparence que ces clients leur semblent avoir, je dis de quel droit ? Est-ce que ces gens font bien leur métier ? On présente ça comme de la résistance, autre terme très à la mode depuis quelques années dans notre société, certains l'ont bien employé, la résistance, la désobéissance, le refus, etc. Mais enfin, est-ce que ces gens font bien leur métier, je dirais de quel droit par exemple est-ce qu'un conseiller funéraire interdit de sa propre initiative à une famille de faire une dépense pour un défunt. Après tout, c'est son choix, il n'y a aucune raison que ce pouvoir soit pris. Et je me demande si, dans certains cas... D'ailleurs, j'en suis sûr, puisque je l'ai observé plusieurs fois, des opérateurs qui ne respectent pas les règles s'épargnent de l'effort, s'épargnent du temps de travail, et c'est quelquefois aux dépens de clients ou d'usagers. Est-ce que ce n'est pas quelque chose que l'ergonomie devrait prendre également en considération ? J'ai trouvé plusieurs fois des modèles qui étaient un peu centrés sur l'opérateur, le collectif, la façon de préserver la santé, et l'utilisateur, le client était un petit peu traité de manière secondaire. C'est une impression que j'ai, je ne sais pas si elle est partagée par d'autres personnes ici.

Pascale Duchet-Suchaux : Moi, je voulais vous livrer ce qui peut être pratiqué à La Poste sur ce sujet. Effectivement, l'expérimentation permet de mieux comprendre l'impact que va avoir le changement, mais sous un certain nombre de conditions. Je vais vous donner des exemples concrets. On a pu par exemple expérimenter de nouveaux casiers de tri modulaires pour les facteurs, en regardant l'ergonomie de l'équipement. L'enjeu à ce moment-là, c'était justement d'analyser tout le reste, c'est-à-dire ce que ça avait comme impact sur l'organisation du travail, sur les relations de travail, sachant que l'utilisation d'un casier de tri de ce type, ça permettait de réduire le temps passé au tri intérieur, ça faisait que les facteurs passaient plus de temps dehors, et ça pouvait avoir d'autres impacts en termes de port de charges, en termes de sécurité routière, etc. Ce qui est important, c'est d'établir un consensus sur une expérimentation large et pas tronçonnée. Après, on tombe sur la question du choix des sites, on va plutôt expérimenter dans les établissements où il y a déjà de bonnes relations avec les postiers, de bonnes relations avec les syndicats. Ce que je veux dire, c'est que le choix du site expérimental n'est pas neutre et peut avoir un impact sur les résultats. Et forcément, on ne va pas expérimenter quelque chose dans un établissement où déjà il y a des conflits... Et après, on a un autre enjeu qui consiste à dire : on a expérimenté, on a un certain nombre d'enseignements, mais on va déployer le projet, on va déployer le changement dans d'autres établissements et sur d'autres collectifs de travail qui, par définition, sont spécifiques. Donc des enseignements, oui, mais avec à chaque fois une préoccupation qui consiste à prendre en compte les spécificités au fur et à mesure du déploiement. Et certains chefs de projet pourraient s'imaginer que, parce qu'ils ont expérimenté sur plusieurs sites, ils peuvent produire une norme applicable partout ou applicable sur des typologies, et se dédouaner de l'analyse complémentaire qui va devoir se faire sur les autres établissements. Donc, je pense qu'effectivement l'expérimentation, c'est une piste intéressante, mais avec des réserves sur la façon dont on conduit l'expérimentation, et sur la façon dont on déploie après.

Catherine Delgoutet : Juste pour vous répondre, en tout cas partiellement sur le fait que l'expérimentation soit un des sens à donner à l'expérience. Moi, de ce que j'ai pu lire, des travaux

qui ont réfléchi à cette notion d'expérience, justement ils la distinguent de l'expérimentation qui est quelque chose qui est cadré, anticipé, qui va à l'encontre, on va dire éventuellement, de l'imprévu en tout cas dans sa construction, même si après on peut y retrouver des choses qui n'étaient pas prévues au départ. Mais, en tout cas, il est dans la maîtrise, alors que l'expérience relèverait davantage, en tout cas lorsqu'on la vit, de quelque chose qui relève de l'imprévu. Et donc effectivement, c'est la distinction, me semble-t-il, en tout cas moi que j'ai comprise, entre ce qui relève de l'expérimentation et davantage du contrôle on va dire, et ce qui relève de l'expérience telle que j'ai pu la définir lundi.

Valérie Meylan : Moi, je voulais parler de l'expérience que j'ai en travaillant dans un secteur professionnel avec de petites entreprises, dans le secteur de l'horticulture et des pépinières, secteur dans lequel la question des liens expérience et changement se posent peut-être un peu différemment. Alors, je ne sais pas si c'est du fait du secteur professionnel, du fait de travailler avec de petites entreprises, en tout cas c'est un secteur qui a de fortes valeurs traditionnelles, dans lequel les dirigeants disent plutôt « nous on a quelque expérience, ce qui nous permet de faire face, ce qui nous permet d'arriver à voir venir, de faire face aux imprévus, notre expérience nous permet de réagir en permanence, d'être bons sur la planification des chantiers, sur le moment où certaines tâches saisonnières doivent être mises en place ». Mais, dans le même temps, ils ont le sentiment qu'il y a depuis quelques années des changements, des changements qui leur viennent de l'extérieur. Pour eux, dans un premier temps, ils ont l'impression plutôt de subir ça, ce sont des évolutions sectorielles, des évolutions de la clientèle, des clients qui deviennent plus labiles, des questions de qualité de produit attendue qui se jouent vraiment différemment. Et finalement, ils en viennent à dire : « notre expérience parfois, ça ne fonctionne plus, il y a des choses qui ont changé ; on ne sait plus, dans les situations, réinvestir les épisodes vécus de façon à pouvoir faire face ». Donc là, en fait, ça leur est imposé de l'extérieur, et en même temps eux ont vraiment le sentiment qu'ils doivent réagir et impulser des changements dans les entreprises. Alors, bien sûr, côté dirigeants et côté salariés, on ne voit pas les changements de la même façon, il peut y avoir des dissonances entre ce qui est mis en place par les dirigeants, dissonances avec les orientations prises aussi par la fédération professionnelle, au sein de laquelle les dirigeants se réunissent pour réfléchir, et on décide par exemple d'avoir une orientation « client » bien plus forte. On décide d'être plus réactifs vis-à-vis des clients pour essayer de gagner des parts de marché ou tout au moins de conserver celles que l'on a, et côté salariés, en particulier chef de cultures c'est-à-dire encadrant intermédiaire (on en parlait ce matin, le rôle est essentiel dans ces situations), on ressent aussi la nécessité de transformation, la nécessité de changer et on essaye de reprendre la main sur son travail parce que, face aux nouveaux types d'aléas, on ne sait plus faire face, et on ne sait plus tirer parti de son expérience, et on ne sait plus comment faire pour arriver à capitaliser à nouveau de l'expérience et continuer à se développer en fait.

Serge Volkoff : Pour rejoindre les débats qui viennent d'avoir lieu, tout d'abord je voudrais rappeler que c'est un séminaire qui est organisé par une équipe qui se réfère principalement à l'ergonomie et dont la plupart des membres sont ergonomes, mais qui n'est pas un séminaire d'ergonomie. D'ailleurs, les étudiants présents, par exemple, ici sont plus nombreux d'un master ressources humaines et sociologie (et bienvenus), et parmi les participants je ne suis pas du tout sûr que les ergonomes soient majoritaires. Ça serait bien s'il y avait aussi plus d'ergonomes d'ailleurs. Donc, on est tout à fait en droit d'aborder toutes ces questions-là sous des angles qui ne soient pas que ceux de l'ergonomie. Alors c'est à la fois une invite aux participants se réclamant d'autres disciplines à ne pas hésiter à intervenir, mais c'est aussi pour poser les limites à ce que je vais dire là maintenant, qui pourrait être – d'ailleurs il y a des écrits dans ce domaine-là – les contours d'une approche ergonomique du « bon changement ». Il y a quand même de la littérature là-dessus, déjà. Il y a au moins des travaux (un peu anciens quand même), dans le champ de l'ergonomie de conception, tous les travaux de François Daniellou et de son réseau et de son équipe, un ouvrage qui remonte maintenant à une vingtaine d'années qui s'appelait « L'opérateur, la vanne et l'écran », etc. Il y a probablement eu des références plus récentes auxquelles je suis en train de ne pas penser,

mais peut-être que des collègues ici prendront le micro un peu plus tard pour citer les textes un peu majeurs qu'il y a eu dans ce champ-là. Donc, il n'y a pas de désertion, je crois, de la part des ergonomes sur cette thématique du changement. Et alors, il me semble que la plupart de ces travaux sont plutôt là pour guider l'intervention des ergonomes dans des procédés de changement, ce qui est très important, très intéressant. Leur but est peut-être moins (mais à faire valider par les au moins aussi compétents que moi qu'il y a dans cette salle) d'avoir une idée de ce que vous appeliez « changement ergonomique », c'est-à-dire : qu'est-ce qu'en tant qu'ergonome on peut considérer comme un changement réussi, un changement où la dimension du travail humain (pour reprendre votre locution) soit bien intégrée. Alors, s'il fallait tenter de le faire comme ça à l'improviste, au vu de ce séminaire, moi je dirais que ça suppose au moins trois caractéristiques, et on peut peser pour que ces caractéristiques se déploient.

L'une qui serait qu'il ne soit pas assorti d'une valeur positive en soi. On va probablement vers des dégâts à chaque fois qu'on va dire que le changement est bien en soi, s'il est posé *a priori* que le changement est bien et que ça c'est irréfutable, que le changement est mieux que le non-changement. Par principe, par construction, ça, c'est déjà un obstacle très très considérable. Ça ne veut pas dire qu'il n'y aura pas plein de changements très bénéfiques, mais posé comme ça *a priori*, c'est comme de dire de manière générale qu'il y a une amélioration naturelle des conditions de travail par exemple, tendancielle. Il y a des éléments d'amélioration et de dégradation, mais plus on va partir de l'idée que l'amélioration des conditions de travail est naturelle, moins elles vont s'améliorer, ça c'est assez facile de le démontrer. Je pense que, pour le changement, c'est un peu la même chose. Si on part de l'idée que le changement, c'est mieux que pas de changement ; si systématiquement, on connote négativement tous les obstacles, tous les freins ; si on commence à dire qu'il y a ceux qui n'ont pas encore intégré le changement, comme si forcément eux allaient finir par devoir se rallier aux autres et que ce ne sont pas eux qui défendaient au fond une logique qui mérite le respect. Là, on n'est pas bien partis.

La deuxième chose qui est liée à celle-là, je pense, c'est l'irréversibilité. Je vous suis bien dans ce que vous disiez sur l'expérimentation, dans l'exemple que donnait Pascale, il me semble que plus il y aurait de situations où on mènerait des changements en commençant par tremper le pied dans l'eau pour voir si elle est froide, au vu et au su de tout le monde, et en disant à tout le monde que si c'est trop froid on va changer un peu quelque chose dans la piscine, ça ne serait quand même pas mal, ça. Deuxième aspect qui n'est pas trop dans l'usage des pratiques des entreprises et administrations à l'heure actuelle, c'est un peu dommage.

Troisième élément qui est lié à tout ça, alors lui je crois qu'on l'a vu sans arrêt depuis lundi matin, ça a été repris de manière plus générale par Maurice Thévenet, c'est la dimension temporelle. Je pense que si un changement est à butée temporelle trop serrée, trop stricte, trop définitive et intouchable, on est mal partis. On est mal partis, parce que ce dont on va vouloir toujours faire l'économie quand même – alors là je prends vraiment le point de vue de l'ergonome – c'est l'activité. S'occuper de l'activité, ça fait perdre du temps, ça c'est sûr, toujours. On ne connaît pas de manière authentique, légitime, utile, non caricaturale... Être attentifs vraiment à l'activité de travail, aux compétences, aux apports de l'expérience, etc., si on fait vite, ça ce n'est pas possible. Donc là, ça renvoie à une autre question, que pour le coup il faudrait renvoyer aux employeurs, aux gestionnaires, aux dirigeants, etc., qui est : pourquoi êtes-vous si pressés ? Êtes-vous sûrs d'être si pressés ? Est-ce si sûr que ça que vous êtes si pressés ? Dans les deux sens : doit-on tant que ça avoir fini si vite, et doit-on aussi tant que ça avoir commencé le changement si brutalement, si tard ? Parce qu'une des raisons pour lesquelles les changements se passent souvent mal, c'est que pour des raisons par exemple de secret industriel, d'être davantage compétitifs, etc., dont il faudrait vraiment vérifier qu'ils sont légitimes. Ce n'est pas mon domaine, donc je veux bien m'incliner. Mais je vais mettre le doute là-dessus. Fallait-il vraiment annoncer si tard que ça qu'on allait utiliser tel nouveau produit, qu'on allait importer telle nouvelle machine, qu'on allait infléchir les stratégies de l'entreprise en recrutant plutôt tel type de compétences, etc. ? Choses qui se concoctent donc en grand secret, donc en petit nombre, et donc dont les résultats arrivent déjà tardivement quand les

principales décisions sont prises. Il me semble, je ne suis pas compétent pour savoir si j'ai raison ou pas, que l'on réinterrogerait le fonctionnement de certaines dimensions de ce qui est considéré comme la compétition entre entreprises, entre organismes divers, le secret industriel, etc. Qu'est-ce qui fait donc qu'on a besoin tant que ça d'opérations commandos ? Peut-être qu'on trouverait à la sortie qu'on en a moins besoin qu'on ne croit. Et on redonnerait du temps, on redonnerait de la flexibilité temporelle aux démarches de changement.

Pascale Duchet-Suchaux : Une autre idée qui pourrait être développée, en tout cas qu'on développe, c'est qu'à défaut de prendre du temps au moment de la conception on en perd au moment de la mise en œuvre. Effectivement, ça parle vraiment à ceux qui ont fait cette expérience-là, c'est-à-dire que c'est sans doute un argument qui est démontré par l'erreur. En tout cas, c'est un des arguments qu'on développe.

Nadège Bourgoïn (master RH) : Je voulais réagir à ce que disait Serge sur la dimension temporelle, et pourquoi les gestionnaires sont peut-être maintenant un peu plus réfractaires au changement. C'est sans doute à cause de la dimension temporelle et que, dans l'entreprise privée en tout cas, on subit énormément de changements où on nous demande énormément de changements, et que trop de changements tuent le changement, en fait. Et qu'en étant sans cesse en train de changer on n'a plus trop envie de changer. Et donc, je pense que c'est la dimension temporelle qui fait que les gestionnaires sont plus sceptiques sur le changement, peut-être. Je pense que les cadences actuelles, en tout cas dans beaucoup d'entreprises privées, sont calées sur la finance, sur les résultats financiers, sur le rendu financier des entreprises, et aujourd'hui beaucoup d'entreprises privées travaillent comme on dit au quarter, c'est-à-dire que les résultats sont attendus tous les trimestres, d'où la cadence effrénée des changements. En général, on est évalués au trimestre, voire plus court.

Nicolas Roux (étudiant master RH) : Je voulais rebondir sur ce que vient de dire Nadège, par rapport à cette idée de financiarisation massive, de l'idée qu'elle soumettait que les gestionnaires ou les dirigeants sont peut-être moins à même d'être un point décisionnel dans ces changements. Je ne suis pas expert en la matière, je voudrais poser la question : on a souvent parlé de la séparation du travail et hors travail pour ce qui est des salariés et des employés, savoir quelles étaient leurs valeurs, en quoi ils s'opposaient au changement parce que ça s'oppose à leurs valeurs, à leur manière d'être ou à leurs choix de vie. Mais j'ai l'impression qu'il y a moins de recherches qui ont été faites sur ces valeurs, ces choix, des gestionnaires, des dirigeants, etc. Autrement dit, là on vient de dire qu'elles avaient moins de marges de manœuvre quant à leurs actions, est-ce que ça, ça correspond à leur manière de voir les choses, à leur valeurs, etc. ? La réponse à cette question pourrait donner des pistes quant à ce poids de la financiarisation. Je ne sais pas si je me suis bien fait comprendre, mais c'est pour questionner là-dessus, sur ce qu'elle vient de dire.

Pascale Duchet-Suchaux : Je crois qu'il y a un réel enjeu pour la fonction de RH/DRH, qui est de se positionner en partenaire (je parlais tout à l'heure de co-constructeur) par rapport au projet. Effectivement, on voit pas mal d'entreprises où le DRH exécute, et gère les crises en relation sociale avec les syndicats, la mise en œuvre du plan de formation, etc. Je crois que c'est un réel enjeu, c'est tout à fait d'actualité. On a même développé des concepts là-dessus, on parle de *business partner*... Il y a un réel enjeu de positionnement de métier, effectivement.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 83** *L'impact des dispositifs collectifs de partage des bénéfices sur les rémunérations en France. Une analyse empirique sur la période 1999-2007*
NOÉLIE DELAHAIE, RICHARD DUHAUTOIS
avril 2013
- N° 82** *Libres ou prolétariés ? Les travailleurs intellectuels précaires en Île-de-France*
CYPRIEN TASSET, THOMAS AMOSSÉ, MATHIEU GRÉGOIRE
mars 2013
- N° 81** *Ressources humaines (RH) et tarification à l'activité (T2A.) Entretiens avec des membres des directions des hôpitaux*
MIHAI DINU GHEORGHIU, DANIÈLE GUILLEMOT, FRÉDÉRIC MOATTY
décembre 2012
- N° 80** *Des ruptures conventionnelles vues par des salariés. Analyse d'un échantillon de cent une ruptures conventionnelles signées fin 2010*
RAPHAËL DALMASSO, BERNARD GOMEL, DOMINIQUE MÉDA, ÉVELYNE SERVERIN, collab. LAETITIA SIBAUD
octobre 2012
- N° 79** *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors ». Étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct)*
LAURENT CARON, FABIENNE CASER, CATHERINE DELGOULET, ANNIE JOLIVET, LAURENCE THERY, SERGE VOLKOFF [coord.]
juillet 2012
- N° 78** *Une mesure de la santé à l'âge du travail. Approche du travail par la santé à partir de l'enquête Événements de vie et santé (EVS, Drees, 2005-2006)*
CATHERINE CAVALIN, SYLVIE CÉLÉRIER
juin 2012
- N° 77** *TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI*
NATHALIE GREENAN, SYLVIE HAMON-CHOLET, FRÉDÉRIC MOATTY, JÉRÉMIE ROSANVALLON
juin 2012
- N° 76** *Les accidents du travail et problèmes de santé liés au travail dans l'enquête SIP. (In)visibilités et inscriptions dans les trajectoires professionnelles*
THOMAS AMOSSÉ, VÉRONIQUE DAUBAS-LETOURNEUX, KATIA BARRAGAN, KARINE MESLIN, FABIENNE LE ROY
juin 2012
- N° 75** *Changements organisationnels et évolution du vécu au travail des salariés : une comparaison entre secteur privé et Fonction publique d'État*
MAËLEZIG BIGI, NATHALIE GREENAN, SYLVIE HAMON-CHOLET, JOSEPH LANFRANCHI
mai 2012