



HAL
open science

RECRUTER SUR UN MARCHÉ INTERNE

François Julien Dubreuil

► **To cite this version:**

François Julien Dubreuil. RECRUTER SUR UN MARCHÉ INTERNE : Les justifications des décisions d'attribution d'emploi de cadre, au sein d'une entreprise française de distribution d'énergie. Economies et finances. Université de Nanterre - Paris X; Université Laval, 2006. Français. NNT : . tel-00444560

HAL Id: tel-00444560

<https://theses.hal.science/tel-00444560>

Submitted on 6 Jan 2010

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

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

FRANÇOIS DUBREUIL

RECRUTER SUR UN MARCHÉ INTERNE

Les justifications des décisions d'attribution d'emploi de cadre, au sein d'une entreprise française de distribution d'énergie

Thèse de doctorat en cotutelle présentée
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Québec
dans le cadre du programme de doctorat en relations industrielles
pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)

DÉPARTEMENT DE RELATIONS INDUSTRIELLES
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

et

UNIVERSITÉ PARIS-X
NANTERRE, FRANCE
pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor

2006

Résumé

Divers dispositifs de gestion entendent aider les managers à « Mettre la bonne personne à la bonne place ». La thèse étudie comment les managers s'appuient sur ces derniers pour justifier leurs décisions d'attribution d'emplois au sein d'un marché interne.

Elle repose sur trois années de présence au sein de la direction de la distribution (70 000 salariés) de deux monopoles énergétiques français, qui ont permis l'analyse de dispositifs de gestion de l'entreprise, d'entretiens formels et informels et de données statistiques.

Sur le plan théorique, la thèse a recours à l'économie des conventions pour renouveler la typologie des formes de transaction proposée par Commons. En opposant faits et valeurs, propriétés substantielles et propriétés de la relation, elle distingue quatre façons de justifier ses opérations par la coopération avec les autres. Cette typologie est testée à deux niveaux :

- La typologie rend compte de nombreux désaccords entre chercheurs sur la notion de compétence. Certains veulent reconnaître la compétence, d'autres la gérer, la certifier ou encore la mettre en relation. Ils mettent alors en valeur les compétences officielles, managériales, techniques ou relationnelles.
- Dans nos données, thèse montre la présence de dispositifs, discours et régularités statistiques à l'appui de quatre façons d'attribuer les emplois de cadres moyens : planification de filières de progression, recrutement sur le marché interne, mise en relation sur le réseau des proches, gestion des ressources humaines.

Une fois validée, la typologie nous permet de mieux repérer les évolutions de notre terrain. Entre 1980 et 2004, la gestion des ressources humaines remplace progressivement la planification des carrières. Le marché interne perd de sa liquidité, il est fortement contourné par le recours à des réseaux hiérarchisés.

Le remplacement progressif de l'État national planificateur par la commission européenne instituant le marché européen contribue à ces évolutions.

Title

Recruiting on the internal market

How EDF and GDF managers justify their staffing decisions

Abstract

Various staffing tools offer ways to help managers put the right person in the right place. This thesis is a study of how managers justify their staffing decisions.

We spent three years at the distribution management branch of two French state monopolies, EDF (electricity) and GDF (gas). The thesis is based on an analysis of the various staffing tools used in the distribution branch. We performed 65 formal interviews with recruiting managers, HR people and internal staff candidates. We analysed data on job placement for the 6500 staff.

On the theoretical level, we work within the model of the “economy of conventions” and use it to rejuvenate the typology of transaction forms, as put forward by J.R. Commons. By contrasting facts and values and opposing substantial properties to relationship properties, we distinguish four general ways to justify operations. This typology is put to the test on two different levels:

- First, it is tested against the literature on competence. We show that some specialists want to acknowledge competency, while others want to manage it, others still want to certify it, while a fourth group wants to create networks of competencies. These groups put emphasis on official, managerial, technical and relational competency.
- Second, it is tested against our data sets, showing that there are four different justifications for staffing decisions: career path planning, recruiting on the internal market, human resources management and networking.

After this validation process, our typology allows us to give a better description of how justifications of staffing decisions evolved over the years. Between year 1980 and 2004, the career path planning approach is progressively replaced by the human resources management approach. The internal market loses its fluidity. It is by-passed, sometimes in a heavy-handed manner, by hierarchical networks. This evolution is accelerated by the policies of the European Commission in favour of the creation of the European energy market.

Avant-propos

Encadrement scientifique

L'encadrement scientifique de la thèse menée en co-tutelle, a été réalisé par Jacques Bélanger du Département de Relations Industrielles de l'Université de Laval (Québec) et François Eymard-Duvernay du laboratoire EconomiX (ex. FORUM) de l'université Paris-X Nanterre et du Centre d'Études de l'Emploi. Le laboratoire d'accueil de la thèse a été le Centre d'Études de l'Emploi.

Financement

Cette recherche n'aurait pas été possible sans le soutien financier de plusieurs Institutions.

L'université Laval à Québec a d'abord soutenu cette recherche par son fonds de soutien aux étudiants en doctorat ; une bourse a été octroyée par le Congrès des relations industrielles du Québec.

Le ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie lui a accordé une bourse de Cotutelle.

À partir de février 2001, la recherche a été effectuée dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), co-financée par la Direction EDF GDF Services (DEGS) et l'Agence Nationale pour la Recherche Technologique.

Un Contrat à Durée Déterminée de 6 mois financé par la DEGS a fait suite à la convention CIFRE en 2004.

Le Centre d'Études de l'Emploi a également apporté une aide précieuse par l'environnement de travail de qualité offert : espace de travail, service documentaire, aide logistique et financement de l'impression de cette thèse.

Pilotage et soutien managérial

Au sein de la Direction EDF GDF services, mon action a été pilotée par deux supérieurs hiérarchiques successifs au sein du pôle RH, Ghislaine Calinaud et Yves Brard. Ils ont grandement facilité la réalisation concrète de la recherche en ouvrant les terrains d'enquête. Ils ont également été une source d'expertise utile au regard de leur connaissance du terrain et m'ont aidé à développer le versant pratique de la recherche.

Remerciements

Mes remerciements vont à mes directeurs qui m'ont encadré tout au long de ce travail. Ils m'ont enseigné sans relâche la méthode, la rigueur, la précision et encouragé à la sobriété stylistique nécessaire à la science. Je les remercie également pour m'avoir soutenu dans les moments de doute et pour m'avoir encouragé à aller au bout de mes créations conceptuelles.

Diane-Gabrielle Tremblay, Ève Chiapello et Patrick Gilbert m'ont fait l'honneur d'accepter de discuter et d'évaluer ce travail, qu'ils en soient ici remerciés ; qu'ils soient aussi remerciés pour leurs travaux et plus largement l'orientation scientifique qu'ils incarnent. Chacun de ces trois membres représente une source d'inspiration de cette thèse d'économie institutionnaliste et conventionnaliste dans le domaine du travail, à fort contenu gestionnaire autour de la notion de compétences.

Je remercie ma mère, qui après m'avoir mis au monde il y a plus de trente ans, a su aussi accoucher ma pensée. Elle m'a incité à dire les « évidences » et taire les allusions métaphoriques. Elle m'a amené à poser clairement et oser vraiment un propos. Je suis heureux d'avoir pu clore sa longue carrière maïeutique au service de nombreux étudiants de l'université Paris 7.

Ma reconnaissance va à feu Ginette Dussault. Durant une année de séminaires de doctorat à Québec, nous avons échangé en face à face à propos des grands auteurs économistes institutionnalistes. C'est elle qui m'a fait découvrir Commons et Polanyi. Pareilles rencontres ne s'oublient pas, pas à notre époque, pas avec la « science » économique dominante.

Je suis redevable à l'infini à Luc Boltanski pour le chemin qu'il m'a amené à parcourir en référence à ses travaux.

Je remercie Francis Chateauraynaud pour les échanges passionnants que nous avons eus et qui m'ont fait beaucoup lire sur les rapports entre force et justification.

Je suis redevable à tous ceux qui m'ont aidé dans la rédaction.

Mes remerciements vont tout particulièrement à Loup Wolff et à Jocelyn Raude pour l'aide apportée aux traitements statistiques, pour les logiciels fournis, pour les dépannages téléphoniques à distance.

Avant-propos

De nombreux chercheurs du Centre d'Études de l'Emploi m'ont apporté une aide appréciable. Je remercie Gabrielle Balazs pour m'avoir appris à rire de moi-même et pour m'avoir confirmé dans ma voie, François Brun et Jérôme Pelisse pour leurs conseils précieux. Je remercie plus particulièrement Emmanuelle Marchal pour sa relecture du chapitre sur les compétences et son soutien pour les aspects matériels.

Ewan Oiry qui le premier m'a mis en contact avec EDF GDF Services m'a aussi aidé dans la rédaction du chapitre sur les compétences et encouragé à poursuivre. Je l'en remercie ici.

Isabelle Quentin a bien voulu me relire en fin de parcours et Denis Chaignon m'a aidé par ses compétences de graphiste. Je remercie tous ceux que je n'ai pas la place de nommer ici et qui ont relu un chapitre, corrigé une erreur, fourni une piste.

Avant d'être théorisée avec des chercheurs, cette recherche a d'abord été organisée et pensée avec des praticiens des ressources humaines. Il me faut remercier ici à nouveau Ghislaine Calinaud et Yves Brard pour m'avoir piloté au sein de la DEGS, avoir rendu cette recherche possible, et en avoir discuté les premiers résultats, avec toute leur expertise. Je remercie plus largement l'ensemble du pôle RH qui m'a souvent apporté des hypothèses de recherche, confirmation ou contradiction des premiers résultats, qui m'a accueilli piloté et accompagné tout au long de ma recherche.

Julie Lavenu demeure un modèle pour moi de ce qu'il faut être en entreprise, je la remercie ici pour nos longs échanges. Anne Vila sait combien je la remercie d'exister ; elle m'a souvent fourni maintes confirmations des analyses contenues dans cette thèse ainsi que modération ou infirmation d'analyses antérieures. Anne Semain-Bandet a été une des premières à « accrocher » au modèle proposé, à m'inciter à le développer. J'ai beaucoup bénéficié des échanges avec Yannick Vinay et David Le-Ny. Je remercie Yves Tréhin pour ses vérités inaudibles dans le concert des apparences. Jean-Pierre Cacheux m'a éclairé sur de nombreux aspects du fonctionnement réglementaire. Tous les membres du pôle RH m'ont aidé à un moment où à un autre.

Vivre en thèse a été pour moi, souvent, et surtout sur la fin, vivre entre parenthèses, de virgule en virgule, dans l'attente du point final, qui permette d'aborder la ph(r)ase suivante. Je n'aurai pas pu clore enfin cette parenthèse, si je n'avais eu en dehors de la thèse des amis, des soutiens, des proches. Je tiens à remercier tout ceux qui, quand j'étais évanescent dans la froideur des concepts, ont su me ramener, régulièrement à la vie et à la chaleur de l'amour.

Avant-propos

Mes remerciements vont ici d'abord à ma compagne Ngoc-Hue Tran qui m'a supporté absent soudain en plein repas, stressé d'un retard, angoissé d'un nouveau chapitre, haineux contre un logiciel de traitement de texte, et qui malgré cela m'a soutenu jour après jour.

Ils vont aussi, à toutes celles et ceux qui m'ont côtoyé durant huit longues années, jamais entièrement là, et qui m'ont accepté tel quel. Je pense à l'association Vent du Rêve, à la chorale Loussine, à mes amis fidèles, Thierry(s), Matthieu, François. Je remercie spécialement mes collègues du si convivial bureau 520 du CEE.

Je tiens encore à remercier ma cousine, mon frère, mes grands-parents et tous ceux qui m'ont mis sur la voie d'une quête spirituelle balbutiante.

Je remercie enfin mon père pour m'avoir transmis sa curiosité tous azimuts, l'amour des mots et pour m'avoir donné l'envie de faire un tour au Québec.

A la plus grande gloire de Ce qui ne peut être nommé

Sommaire

PARTIE I : INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

Introduction

Chapitre 1 : Activités de la Direction EDF-GDF Services et évolution de la problématique de la recherche

Chapitre 2 : Problématique, méthodologie de collecte et de traitement des données

PARTIE II : LES JUSTIFICATIONS SAVANTES

Chapitre 3 : De la justification : une économie de la coopération

Chapitre 4 : Au cœur des justifications des décisions d'attribution d'emploi : quatre conceptions de la compétence

PARTIE III : LES JUSTIFICATIONS ORDINAIRES

Chapitre 5 : Justifier l'attribution d'un emploi par la coopération réglementaire

Chapitre 6 : Justifier l'attribution d'un emploi par la coopération relationnelle

Chapitre 7 : Justifier l'attribution d'un emploi par la coopération hiérarchique

Chapitre 8 : Justifier l'attribution d'un emploi par la coopération marchande

PARTIE IV : SYNTHESE ET CONCLUSION

Chapitre 9 : Synthèse des chapitres empiriques

Conclusion

ANNEXES REFERENCES ET TABLES

PARTIE I
INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

Introduction

Frederick W. Taylor a formulé au début du XX^{ème} siècle une vision grandiose : le management scientifique du travail. Il proposait de diviser scientifiquement le travail en *fonctions* et d'organiser sur cette base la sélection et la formation des travailleurs. Il affirmait que le devoir du management était de développer chaque salarié au maximum de ses capacités. Il promettait ainsi de « mettre la bonne personne à la bonne place », celle qui garantit la prospérité maximale de l'employeur et de l'employé.

En ce début du XXI^{ème} siècle, le management n'a guère renoncé à cet objectif. Il continue de chercher à « mettre la bonne personne à la bonne place », celle qui permet d'articuler le développement de l'entreprise et du salarié. C'est précisément au nom de cet objectif qu'a été menée la critique du taylorisme : incapable d'adapter ses postes rigides aux salariés, destructeur de la personne humaine et de ses potentialités, source d'absentéisme, de grève et de rigidité. En lieu et place, les gestionnaires ont proposé de nouvelles formes d'organisation plus souples, plus participatives et plus porteuses de « prospérité ». Pourtant, aujourd'hui comme hier, il n'y a guère d'accord général sur la mesure du développement de l'entreprise et des salariés et encore moins sur les modalités permettant d'articuler le développement de l'une et des autres. Les modes managériaux contradictoires se succèdent et souvent même coexistent ; ainsi, l'organisation par projet et le travail en réseau cohabitent avec les procédures qualité, l'affirmation d'une culture d'entreprise avec le développement de centres de profits et de relations de sous-traitance interne ; la maximisation de la valeur actionnariale avec l'implication dans le développement durable ...

L'éclectisme des solutions rend dubitatif quant à leur pertinence. Souvent leur mise en œuvre est imparfaite. Peut-on croire que les techniques de management réussissent à articuler développement de la personne et développement de l'entreprise ? Régulièrement la critique fuse : ces discours ne sont qu'idéologies qui asservissent l'individu à l'entreprise et à ceux qui la dirigent. Mais faut-il alors abandonner toute idée de conciliation possible entre le développement du salarié et celui de l'entreprise (ou de tout autre collectif appelé à la remplacer) ? Rares sont ceux qui s'y résolvent. Et les utopies managériales se maintiennent. Utopies à proprement parler, dès lors qu'elles promettent une entreprise pacifiée dans laquelle chacun aurait sa place qui réconcilierait le plus grand

Introduction

développement de sa singularité avec celui du collectif. Utopies dont la diversité concrète fait écho à la diversité des utopies antérieures.

Comment, en tant que chercheur, produire de la connaissance empirique sur les modèles qui guident l'attribution des places ? Nous avons choisi de prendre au sérieux la diversité des discours des gestionnaires sur ce problème et de l'organiser autour d'une pluralité de modèles qui selon nous reviennent de façon récurrente.

L'Entreprise est une institution centrale. Le salaire direct et indirect, le statut social, les apprentissages et les liens sociaux établis au sein d'une entreprise, déterminent largement les possibilités ouvertes à chacun dans le temps hors travail. Malgré la baisse historique du temps de travail, le temps passé au travail demeure considérable. L'attribution des places dans l'entreprise, c'est-à-dire essentiellement, l'attribution interne des emplois a donc une très grande importance pour chacun.

Notre recherche s'inscrit dans la filiation de l'économie institutionnaliste fondatrice de la discipline des Relations Industrielles. Ce courant insiste sur la nécessité d'articuler fortement démarches théorique, empirique et pratique, dans la recherche. De fait, cette recherche a été menée dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE). Elle s'est donc efforcée d'articuler autant que possible, intérêt opérationnel pour l'entreprise et pertinence théorique de l'enquête pour la recherche.

Les deux chapitres qui suivent cet avant-propos présentent la double genèse opérationnelle et théorique de cette recherche. Ils constituent ensemble la véritable introduction à la présente thèse, introduction au terrain, introduction à la problématique et à la méthodologie de recherche. C'est pourquoi cette introduction est particulièrement courte.

Le premier chapitre indique comment la question de la recherche a été élaborée en interaction avec les besoins de l'entreprise afin de lui donner un débouché opérationnel. Il permet au lecteur de se familiariser avec le contexte général de l'enquête.

Le second chapitre précise comment le cadre théorique initial a été retravaillé en relation avec l'évolution de la question de recherche et les premières données empiriques. Il inscrit la thèse dans la filiation théorique de *l'approche conventionnaliste*. Il explique comment cette filiation nous a conduit, pour rendre compte des données empiriques, à repenser les modèles théoriques de départ fondés sur la notion de *justice*. Nous avons voulu faire état de la façon dont les personnes justifiaient ou critiquaient les décisions d'attribution d'emploi d'un point de vue *moral*.

Introduction

Le chapitre 3 propose, à partir d'une critique de la conception de la justification présente dans *les économies de la grandeur*, un modèle théorique articulant justifications et coopération, ainsi que la typologie des formes de justification en morale qu'il permet d'élaborer.

Le chapitre 4 présente une typologie des théories qui cherchent à définir et instrumenter la mesure de la compétence des salariés, notamment à l'occasion des décisions d'attribution d'emploi. Ce chapitre s'appuie sur une revue de la littérature en sciences sociales qui porte sur la notion de compétence. Il permet de vérifier à un niveau intermédiaire, la pertinence du modèle théorique présenté dans le chapitre précédent.

Les chapitres 5 à 8 présentent une typologie empirique des justifications ayant cours au sein de la Direction EDF GDF Services (DEGS) à l'occasion des décisions d'attribution à l'interne des emplois du premier niveau de cadre. Cette typologie est construite et validée par l'étude des dispositifs utilisés par les managers recruteurs, responsables Ressources Humaines et syndicats de la DEGS, des justifications qu'ils ont présentées à l'occasion des entretiens que nous avons eus avec eux et des régularités dans les attributions d'emploi qui résultent de ces dispositifs et justifications. Dispositifs, justifications et régularités forment ensemble un mode type d'attribution d'emploi. Le chapitre 5 présente le mode d'attribution *réglementaire* des emplois, le chapitre 6, le mode d'attribution *relationnel* des emplois, le chapitre 7, le mode d'attribution *hiérarchique* des emplois et le chapitre 8, le mode d'attribution *marchand* des emplois.

Le chapitre 9 synthétise les chapitres empiriques. Il indique comment la typologie peut être utilisée comme aide aux recruteurs ayant à attribuer un emploi. Il élargit la typologie proposée en proposant d'étudier l'espace de validité des modes d'attributions d'emploi. Il montre comment la typologie peut être utilisée pour rendre compte des changements qui ont eu lieu dans la façon d'attribuer les emplois au sein de la DEGS au cours des 20 dernières années, changements en rapport avec les modifications du contexte général de la DEGS présentées au chapitre 1. Il démontre ce faisant, l'intérêt du modèle théorique présenté au chapitre 3.

La conclusion revient sur l'articulation entre les parties théoriques et empiriques ; elle présente les pistes de recherche qui s'ouvrent pour poursuivre le développement de la modélisation proposée et compléter les résultats empiriques obtenus.

Introduction

Chapitre 1 - Activités de la Direction EDF-GDF Services et évolution de la problématique de la recherche

La thèse de doctorat que nous présentons ici a été cofinancée par la direction EDF GDF Services et l'Agence Nationale pour la Recherche Technologique (ANRT), dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE). Ce type de financement vise à favoriser des recherches appliquées en entreprise et à rapprocher le monde de la recherche de celui de l'entreprise. La convention a pour partenaires, le Centre d'Études de l'Emploi, la Direction EDF GDF services (DEGS) et moi-même.

Dans le présent chapitre, nous présentons les activités de la Direction EDF GDF Services, le contexte fortement mouvant dans lequel cette DEGS évolue, c'est-à-dire le cadre général dans lequel la recherche s'est inscrite, ainsi que la manière dont nous avons progressivement précisé et redéfini notre objet de recherche, en interaction avec les besoins de l'entreprise. Ces éléments doivent aussi permettre de mieux situer les chapitres empiriques qui présenteront chaque modèle type (chapitre 5 à 8). Seuls seront repris brièvement au chapitre 9, le processus de privatisation des deux entreprises et la libéralisation des marchés de l'électricité et du gaz (cf. partie 2, infra).

1. La demande initiale

À mon arrivée, en février 2001, la DEGS se préparait à d'importants changements organisationnels, technologiques et concurrentiels. Une forte évolution des métiers était prévisible, mais de nombreuses incertitudes subsistaient quant au contenu de cette évolution. Pour permettre au management de mettre en œuvre des politiques de ressources humaines adéquates, le pôle Ressources Humaines souhaitait pouvoir identifier les métiers appelés à se développer ou à décroître, prévoir les réorganisations à venir ou pour le moins des scénarii possibles. Le pôle « compétences emploi et formation » du pôle RH souhaitait, pour ce faire, mettre en place une cellule de « prospective métiers ».

Dans le projet initial, je devais jouer le rôle de cheville ouvrière de cette cellule prospective métiers, animer la réflexion de différents interlocuteurs au sein de la Direction EDF GDF Services afin de faire émerger différents scénarii d'évolution quantitative et qualitative des métiers.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Ces scénarii auraient ensuite été présentés aux différentes unités. Puis, j'aurais dû procéder à une enquête pour observer, dans ces unités, comment ces orientations influaient sur les décisions d'attribution d'emploi.

Ce chapitre indique comment cette demande initiale a été retravaillée au contact des données du terrain. Il marque à cette occasion le passage du « je » de l'histoire individuelle, au « nous » du chercheur engagé dans l'accumulation de connaissances sur le social.

Durant la première année, j'ai travaillé, au sein du pôle RH, à l'élaboration de scénarii sur l'évolution des emplois. Avec les autres membres de la cellule prospective métiers, j'ai interviewé des responsables de directions techniques de la DEGS, des responsables de projets sur les options stratégiques pour EDF et GDF, conduit des études statistiques sur la population de la DEGS, présenté les résultats de nos travaux dans des groupements de centre de la DEGS. Ces travaux ont été formalisés dans une synthèse chiffrée et présentée dans plusieurs groupements de centre courant 2002. Par la suite, j'ai continué à avoir une fonction de veille sur les évolutions de la régulation du secteur et leurs conséquences sur l'évolution de l'emploi. Le présent chapitre résume, en quelque sorte, les travaux de cette première année, et les met à jour pour tenir compte des évolutions ultérieures.

EDF et Gaz de France font un usage important d'acronymes locaux et de termes spécifiques à ces deux entreprises. Les acronymes sont normalement définis dans le corps du texte et les termes expliqués. Un glossaire a été inséré en annexe 1, il peut être consulté en cas de doute sur le sens d'un acronyme.

2. La DEGS au cœur du processus d'institution des marchés du gaz et de l'électricité

En 2001, la DEGS se préparait à connaître une nouvelle période de changements majeurs, c'est l'historique de ces changements que nous présentons ci-dessous.

Appelée durant plusieurs décennies « Direction de la distribution », la direction a été renommée Direction EDF GDF Services (DEGS) en 1989. En 2004, elle prend le nom d'EDF GDF Distribution (EGD). Chaque étape entérine une séparation croissante entre EDF et Gaz de France, un mouvement vers l'institution, en France, des marchés de l'électricité et du gaz. Au cours de cette période, on constate une progressive réduction du champ d'activités de l'entité en charge de la distribution. Les activités d'EGD sont plus restreintes que celles de la DEGS, elles-mêmes plus restreintes que celles de la Direction de la distribution.

Nous présentons ci-dessous successivement :

- les activités de la DEGS entre 1946 et la fin des années 90 (2.1.),
- les multiples scénarii de régulation des secteurs de l'électricité et du gaz envisagés entre 2001 et 2003 et leurs conséquences sur l'ensemble EDF Gaz de France et la DEGS (2.2.),
- les conséquences probables de la privatisation (2.3.),
- les débats internes à la DEGS sur les modalités d'adaptation à ce contexte et la répartition du coût d'adaptation (2.4.).

Nous concluons sur la difficulté qu'il y avait, en 2001 et 2002, à présenter des scénarii d'évolution des emplois (2.5.).

2.1. Activités historiques de la DEGS

Nous souhaitons, dans cette sous-partie, présenter rapidement les activités de la DEGS. Comme leur contenu et leur organisation ont fortement évolué à partir du milieu des années 90, nous commençons par présenter le modèle antérieur, lequel a prévalu de façon stable durant les 50 années d'après-guerre, soit de 1946 à 1996.

Jusqu'en 1980, EDF et Gaz de France sont dans une logique essentiellement industrielle tournée vers l'augmentation de la production, l'extension et l'amélioration des réseaux. Les deux entreprises ont chacune des directions production, transport et grands clients commerciaux. Elles partagent en commun leur direction de la distribution.

Jusqu'à l'amorce de la création de marchés de l'électricité et du gaz par la Commission Européenne (première directive de 1996), les activités de la direction de la distribution sont simples à comprendre. Ce qui relève de la production et du transport et des grands clients est ce qui est en amont du flux d'énergie. La distribution s'occupe de ce qui est en aval. L'essentiel du pilotage a lieu en amont.

2.1.1. Production, transport et grands clients

2.1.1.1. Production

EDF produit de l'électricité dans des centrales nucléaires, des centrales thermiques à flamme (pétrole, gaz, charbon), des barrages hydrauliques, et grâce à d'autres sources minoritaires (éoliennes, usine marémotrice). La production d'électricité par des concurrents est possible, mais les prix sont administrés. EDF a un monopole de fait sur la production d'électricité en France (plus de 70% de la production).

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Gaz de France extrait, en quelques rares endroits, du gaz. L'extraction de gaz est une activité concurrentielle et Gaz de France, surtout après la fin des gisements français de Lacq, est un acteur mineur de l'extraction.

2.1.1.2. *Transport*

L'électricité est acheminée à très haute tension depuis les lieux de production de masse vers les lieux de consommation (villes, usines). Cette activité de transport est un monopole national.

Gaz de France gère pour l'essentiel, un réseau de transport et de stockage du gaz à haute pression, ainsi que les négociations commerciales avec les fournisseurs étrangers. Gaz de France a un monopole de fait du transport du gaz, obtenu dans certaines régions, grâce à des partenariats avec des firmes privées.

2.1.1.3. *Directions commerciales grands clients*

Les très gros contrats commerciaux avec des opérateurs industriels peuvent être négociés par la Direction production transport électricité ou la Direction production transport gaz. Ces clients sont en effet directement reliés aux réseaux de transport à haute tension (électricité) ou haute pression (gaz).

2.1.2. **Distribution**

Presque tout le reste est confié à la direction de la distribution, devenue en 1989, la Direction EDF GDF Services (78 000 salariés en 2001¹), c'est à dire :

- la planification des investissements nécessaires au renouvellement et au développement de ces réseaux (1000 salariés) ;
- la maîtrise d'œuvre sur la conduite des travaux afférents, de façon résiduelle, la réalisation de certains travaux, et les relations avec les autorités concédantes (les communes) (5000 salariés) ;
- les actes techniques visant à assurer la distribution de l'électricité et du gaz à moyenne et basse tension : gestion des flux, raccordements (23000 salariés, soit environ 30% des effectifs) ;
- les interventions techniques liées aux relations avec les clients : coupure, mise en service, relève, petits raccordements (12 000 salariés) ;

¹ Les chiffres de 2001 sont les plus anciens dont nous disposons avec un découpage par activité. Globalement les effectifs évoluent à la baisse entre 1985 et 1999, d'environ 1000 emplois par an.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

- la gestion proprement dite de la clientèle électricité et gaz : relation clientèle, facturation, relances, pour les particuliers, les professionnels et les PME (12 000 salariés) ;
- la promotion des usages de l'énergie et des marques EDF et Gaz de France auprès de la clientèle composée de particuliers, de professionnels et de PME (6000 salariés) ;
- les activités de support : RH, achats, comptabilité, informatique, gestion des stocks (11 000 salariés, soit environ 15% des effectifs) ;
- la production d'électricité dans les départements non reliés au réseau métropolitain : Corse, DOM-TOM (1000 salariés).

Pour l'essentiel, ces activités sont exercées dans les centres de distribution. Il en existe 102, soit approximativement un par département (plusieurs pour les grandes agglomérations). La distribution est une activité sous monopole territorial. Ce monopole fait l'objet d'un contrat de concession avec chaque collectivité locale. La commune est propriétaire des réseaux électriques et gaziers, EDF et Gaz de France investissent et entretiennent ces réseaux pour son compte. Certaines d'entre elles ont conservé leur régie locale de distribution locale. Ces régies disposent dans ce cas, d'un monopole local similaire.

Tous les personnels œuvrant dans les Industries Électriques et Gazières (IEG) sont régis par le même statut du personnel, établi par voie réglementaire par l'État. Ce statut s'applique donc autant aux employés d'EDF et Gaz de France (plus de 95% du total) qu'aux autres.

Jusqu'au milieu des années 1980, EDF et Gaz de France cherchent avant tout à augmenter la production et l'accessibilité de leurs énergies en France. L'accent est mis sur la production et le transport. Ce sont les activités les plus intensives en capital et les plus nécessaires à la collectivité dans son projet d'indépendance énergétique, par le nucléaire notamment.

À partir du milieu des années 80, la situation s'inverse radicalement. Le parc nucléaire français, conçu dans les années 1970, s'avère surdimensionné. D'une part, la croissance de l'économie française a fortement ralenti par rapport à l'évolution tendancielle des années précédentes ; d'autre part, à partir du milieu des années 1980 le contre choc pétrolier fait baisser les cours du pétrole, les accords du Plaza font baisser le cours du dollar, le pétrole et le gaz deviennent plus fortement compétitifs. Dans ce cadre, les projets d'investissements lourds dans la production sont gelés. L'essentiel de l'attention est notamment porté vers l'effort commercial pour développer le chauffage électrique, vers la relation au client pour améliorer l'image de l'entreprise, et vers la réduction des coûts. À partir de cette époque, les effectifs en clientèle et commercial croissent

régulièrement au sein de la DEGS, tandis que les effectifs techniques baissent, dans un contexte de baisse lente des effectifs. Nous présentons l'impact des flux de recrutement dans la partie 2.4.2.

2.2. Régulation de l'électricité et du gaz

Le projet CIFRE de convention industrielle de formation par la recherche prévoyait, dans une première étape, d'établir des scénarii d'évolution sur les emplois, de faire un constat des ressources humaines actuelles et de mesurer ainsi l'écart entre besoins et ressources en compétences au sein de l'entreprise. La définition de cet écart aurait permis de piloter les flux de mutations, et la mise en œuvre de formations. Or, en 2001, les incertitudes quant à l'avenir de la DEGS sont trop fortes pour permettre l'élaboration de scénarii précis et chiffrés dans le secteur de l'électricité et du gaz. Les pouvoirs publics européens et français réforment profondément la régulation de ces secteurs. Ces évolutions ont des conséquences importantes sur le périmètre d'activités de la DEGS². Un regard rétrospectif tend souvent à faire croire à l'inévitabilité de l'histoire. Être inséré au sein du pôle RH de la DEGS m'a permis, au contraire, de rencontrer l'incertitude très forte qui règne entre 2001 et 2003 sur l'évolution de la DEGS.

En décembre 2001, ENRON fait faillite et représente (à l'époque) la plus importante faillite américaine. Cette même année 2001, la Californie dont le secteur électrique était dérégulé, se trouve incapable de faire face à la demande croissante ; les coupures sont nombreuses, les distributeurs d'électricité publics sont au bord de la faillite, et les contribuables doivent payer. Le marché boursier, en hausse continue depuis le début des années 80, avec une forte montée dans la décennie 90, connaît une sévère correction jusqu'à la fin 2002.³

L'absence de prise de décision officielle durant toute cette période, permet à chacun de tenir son discours. La présentation ci-dessous vise à faire plonger le lecteur dans la complexité de la situation de la DEGS. Elle fait l'objet à l'époque de vues divergentes de la part :

- de ses tutelles capitalistiques directes (EDF, Gaz de France),
- des autorités concédantes (collectivités locales, rurales et urbaines),

² Les incertitudes majeures ne seront levées que lors de la signature du traité d'Amsterdam en 2003 (avec la deuxième directive européenne sur l'institution de marchés du gaz et de l'électricité), voire même uniquement avec l'adoption, en juillet 2004, de la loi française transposant la directive, et celle modifiant, en septembre de la même année, le statut des entreprises EDF et Gaz de France, ainsi que leurs régimes spécifiques de retraite.

³ Pour l'anecdote, jusqu'en janvier 2002, sur le site Intranet de la Communication, qui s'attache à faire connaître aux salariés du groupe EDF les entreprises concurrentes, ENRON est présentée comme une entreprise au succès fulgurant.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

- de sa tutelle capitalistique indirecte (Gouvernement),
- des différentes tutelles réglementaires : Gouvernement, Parlement, élus des collectivités locales, Europe, Commission de Régulation de l'Électricité (CRE) jusqu'en 2004, Commission de Régulation de l'Énergie depuis (CRE),
- Des contre-pouvoirs internes (syndicats et notamment CGT).

Plusieurs scénarii d'évolution s'opposent, et chacun d'eux suppose des modifications importantes pour l'organisation des activités de la DEGS et le périmètre d'intervention de celle-ci.

De façon synthétique, on pouvait en 2001 et jusqu'en 2003, identifier quatre grands scénarii alternatifs d'évolution, quatre enjeux majeurs pour la réorganisation des activités de la DEGS, et sept acteurs plus ou moins porteurs des différents scénarii, en fonction de leurs intérêts. Le tableau suivant permet une première synthèse.

Tableau 1-1 - Enjeux, acteurs et scénarii de régulation de l'électricité et du gaz

	Scénarios	Service Public décentralisé 1	Énergie de France 2	Filiale mixte de distribution 3	Officiel 4
Enjeux	Gains de productivité	-	+/-	+	+/-
	Démixtage EDF Gaz de France	-	-	-	+
	Séparation distribution et production	+	-	+	+/-
	Séparation commercial et production	-	-	+	+
Acteurs	Commission Européenne	-	-	+	+/-
	CRE	-	-	+/-	+/-
	Gouvernement français	-	-	-	+
	Fondation Concorde	-	+	-	-
	CGT et autres syndicats	-	+	-	-
	Directions EDF et Gaz de France	-	-	-	+
	Collectivités Locales	+/-	+/-	+/-	-

2.2.1. Le scénario Service Public décentralisé

Du point de vue de l'organisation des activités de la DEGS, le choix de ce scénario entraînerait des changements minimes. Les emplois resteraient répartis de façon décentralisée et mixte. La DEGS serait fortement séparée de l'activité de production d'électricité et conserverait l'activité de gestion de sa clientèle.

Ce scénario vers un modèle de service public décentralisé n'a jamais été vraiment sérieusement envisagé au niveau européen (il est radicalement contraire à l'esprit de la directive 1996, au projet de directive existant en 2001, et à la directive sur l'énergie adoptée en 2003). Il est évoqué dans un groupe de travail interne à EDF sur l'évolution de la stratégie du distributeur en 2000.

Rapidement, il est exclu du champ des possibles. En effet, les communes sont les autorités concédantes, or, leur petite taille ne permet pas un modèle de distribution viable. De plus, ce modèle fait courir le risque d'une remise en cause immédiate des contrats de concession. La perte d'un contrat de concession aboutirait alors immédiatement à la perte de tous les clients. Au contraire, toutes les expériences d'ouverture à la concurrence réalisées à l'étranger montrent que les clients restent pour la plupart, fidèles à l'opérateur historique. Les directions EDF et Gaz de France sont donc hostiles à ce projet. Seules les grandes collectivités locales sont susceptibles d'y gagner, au détriment probable des plus petites, avec un risque de remise en cause de la péréquation tarifaire sur l'ensemble du territoire national.

2.2.2. Le scénario Énergie de France

Ce scénario prévoyait une fusion d'EDF et Gaz de France dans leur forme actuelle, pour constituer un champion de taille européenne. L'entreprise ainsi constituée aurait ainsi pu offrir simultanément les deux énergies. Ce scénario reposait sur l'hypothèse selon laquelle Bruxelles ne pourrait pas imposer la partition de cette entreprise, malgré sa position dominante. En effet, il s'agissait d'un groupe public doté d'une mission de service public, or les entreprises publiques ne sont pas, selon certaines interprétations, concernées par l'acte unique et les contraintes relatives à la concurrence. Ce scénario n'était pas vraiment compatible avec le projet de directive européenne (adoptée en 2003) qui souhaitait, dès 2001, une séparation entre les activités sous monopole du transport et de la distribution, avec les activités concurrentielles de la production et commercialisation d'électricité. Il correspondait à une volonté de statut quo permettant de conserver le pilotage de la question énergétique par le gouvernement.

Ce scénario a longtemps été défendu par la CGT. En 2003, la fondation Concorde – un groupe de réflexion de l'UMP fondé par le directeur de cabinet de l'Élysée – a explicitement pris position en sa faveur. Ce scénario est probablement issu de la branche souverainiste de l'UMP, qui s'oppose alors au projet Européen de régulation du secteur.

2.2.3. Un opérateur mixte de distribution (filiale)

Ce scénario était le plus conforme à la Directive Européenne ou au modèle anglais.

Sur un espace national (ou éventuellement régional), la DEGS disposerait d'un monopole pour la distribution mixte de l'électricité et du gaz. Ce monopole serait limité aux seules actions de conduite des réseaux et gestion technique de la clientèle. Soumis à la régulation de la CRE, l'entité ainsi créée pourrait réaliser d'importants gains de productivité en préservant la mixité et en fermant

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

les petits sites dans des zones dispersées, au profit de la constitution d'équipes plus professionnelles, au périmètre d'intervention plus large.

L'entité disposerait de l'autonomie de gestion et serait même séparée juridiquement d'EDF et Gaz de France. Potentiellement, la séparation serait même capitalistique. L'entité ainsi construite devrait donc être autonome et ne pas dépendre de services fonctionnels communs avec le reste du groupe EDF.

En revanche, les activités de gestion de la relation clientèle et de promotion de la marque EDF ou Gaz de France devraient quitter l'opérateur de distribution pour rejoindre les commercialisateurs EDF et Gaz de France. Toute entreprise désirant commercialiser de l'électricité devrait pouvoir le faire, s'adresser aux clients potentiels et obtenir de ce distributeur public indépendant, la réalisation des actes techniques de mise en service, coupure, etc.

Potentiellement, les collectivités locales cesseraient d'être les autorités concédantes et l'établissement public industriel à caractère commercial ainsi créé récupérerait la possession des réseaux.

Ce scénario découle directement de l'application de la Directive Européenne. La Commission de Régulation de l'Énergie pourrait y trouver son compte, surtout si ce monopole était éclaté en plusieurs régions, en suivant l'exemple anglais. À l'inverse cependant, EDF et Gaz de France sont radicalement opposés à ce scénario. Les deux entreprises entendent pouvoir conserver l'activité de distribution qui génère un cash-flow stable et garanti par le monopole, et qui permet indirectement de limiter les départs de clients vers la concurrence. La CGT et les syndicats sont également opposés à toute partition des groupes EDF et GDF.

2.2.4. Scénario officiel avancé par les deux entreprises

Dans ce scénario, la DEGS continuerait à exercer le monopole de la distribution technique du gaz et de l'électricité dans les collectivités locales ayant signé un contrat de concession. Par différence avec le modèle précédent, elle resterait une direction commune à EDF et Gaz de France, éventuellement filialisée, et continuerait donc à générer du profit. Du même coup, un certain nombre d'activités de support pourrait être mutualisé avec celles des groupes EDF et GDF (achats, informatique, voire la paie, les services juridiques...). La politique d'investissement de cette entité

continuerait à s'exercer, dans cette logique, sous le contrôle des deux groupes. La distribution ne serait pas radicalement séparée de la production⁴.

Les activités de gestion de clientèle et de promotion commerciale quitteraient en revanche la DEGS pour rejoindre les deux groupes. Le départ s'effectuerait progressivement, par segment de clientèle, en suivant le calendrier de l'ouverture des marchés à la concurrence, soit entreprises en 2002, professionnels en 2004, puis clients domestiques en 2007.

Ce scénario est contesté par la CGT et les syndicats parce qu'il favorise la séparation croissante entre EDF et Gaz de France et mène à la privatisation. La commission européenne préférerait à ce scénario, une séparation étanche entre activités en monopole et activités en concurrence.

2.3. Privatisation : comment accroître la rentabilité ?

Tout le monde à EDF et Gaz de France vit, de 2001 à 2004, dans l'incertitude quant à la privatisation. Et cette privatisation est un objet majeur d'inquiétude ou de motivation. Formellement, la réforme de la régulation de l'électricité et du gaz n'entraîne aucune obligation de privatisation. La Commission Européenne a toujours pris garde de se prononcer officiellement sur la propriété publique ou privée des entreprises.

La privatisation aurait pu s'appliquer dans chacun des quatre scénarii que nous avons présenté ci-dessus. Or, l'objectif du gouvernement français et des directions d'EDF et Gaz de France de préparer « l'ouverture du capital » a eu un impact dans le choix de scénarii de régulation des secteurs de l'électricité et du gaz. Il a conduit les directions et le gouvernement français à privilégier le quatrième scénario au troisième, pour maximiser la valorisation de l'entreprise.

Même lorsque le scénario de régulation a été choisi en 2003 (directive de Barcelone) et en juillet 2004 (loi de transposition), il subsistait une interrogation : privatisation ou non ? Et si oui, dans quel délai ? Avec quel basculement sur le budget de l'État de différentes charges de l'entreprise ? Avec quelles garanties sociales pour les salariés ?

⁴ EDF semble un moment soutenir la possibilité d'un distributeur filialisé, organisé de façon régionale, dans lequel les collectivités locales, notamment régionales, investiraient, et dans lequel sa participation majoritaire lui permettrait de limiter les investissements réalisés en faveur des infrastructures en gaz. Gaz de France a, semble-t-il, réussi à obtenir gain de cause pour un opérateur de distribution commun, national (la maille régionale n'est pas intéressante pour Gaz de France), dans lequel chaque groupe pilote les investissements au service de la distribution de son énergie. Le livre de J.-P. Fitoussi (2003) présente, en quelque sorte, cette version propre à EDF.

2.3.1. Privatisation : cadeau aux actionnaires ou mode d'accroissement de la productivité ?

La privatisation est d'abord avancée par ses partisans, comme une façon d'accroître dans la durée les gains de productivité, en incitant à une meilleure gestion et en permettant un accès aux marchés de capitaux. Ces gains de productivité peuvent bénéficier indistinctement aux propriétaires des capitaux, aux salariés, aux consommateurs, et aux contribuables.

Néanmoins, toute privatisation d'une entreprise publique requiert, pour attirer les investisseurs, l'existence de perspectives durables, de rentabilité. Pour satisfaire ces exigences, le moment de la privatisation est souvent une occasion importante pour opérer des transferts statiques de coûts et de dettes, depuis les salariés, consommateurs et contribuables, vers les investisseurs.

La frontière entre ces deux aspects n'est pas évidente. Par exemple, la propriété publique et la garantie implicite de l'emploi peuvent être vus comme une source de force syndicale, de salaires « excessifs », de suremploi et d'avantages quasi salariaux très importants (retraites). On peut alors considérer que la force syndicale conduit à une masse salariale excessive qui réduit la possibilité de profit, et donc d'investissement. De plus, même si l'entreprise a les moyens d'investir, la force syndicale peut aussi freiner les réformes qui pourraient augmenter la productivité des salariés. Sur la base de telles hypothèses, la privatisation peut avoir pour but de renforcer le pouvoir de la direction et de réduire le pouvoir syndical. Cela permet une augmentation statique des profits (par baisse des salaires et avantages) et donc la possibilité de dégager des fonds pour investir. Cela facilite aussi des gains dynamiques de productivité par la mise en place de réorganisations jusque-là bloquées ou rendues non rentables par les rigidités internes. Les gains de productivité ainsi libérés peuvent par la suite, être partagés entre les actionnaires, les salariés (restants), les consommateurs et l'État (le contribuable).

Dans les récentes ouvertures à la concurrence dans les secteurs de l'électricité et du gaz, aussi bien en Europe qu'en Amérique du Nord, on constate une forte augmentation de la productivité du travail (souvent, c'est aussi à l'occasion d'un recours accru à une sous-traitance moins payée). Cette productivité accrue profite essentiellement aux détenteurs du capital. Les profits s'envolent, tandis que les salaires restent stables et la masse salariale décroît fortement. On peut consulter à ce sujet l'étude du Commissariat Général au Plan (2000, p. 141), Darmois (2004, pp. 81-85), ECOTEC (2001, p. 8).

L'impact sur le niveau des prix de l'électricité et du gaz est en revanche très variable et peu significatif. Pour l'électricité, le principal facteur de coût semble bien être lié au choix du mode de production de l'énergie. Les pays qui disposent de l'électricité la moins chère sont les pays à fort

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

potentiel d'électricité d'origine hydraulique : Canada, Suède, Finlande. La France bénéficie du choix du nucléaire qui permet de produire une électricité moins chère que celle produite par le charbon et le pétrole. Le Royaume Uni doit une grande part de la baisse constatée des prix entre 1990 et 2000 au remplacement radical, favorisé par les pouvoirs publics, des anciennes centrales au charbon par de nouvelles centrales au gaz. Ce remplacement a été réalisé sans attendre la fin de la durée de vie des centrales au charbon et le retour sur les investissements passés⁵. Partout les prix ont d'abord baissé pour les grands consommateurs susceptibles de faire jouer la concurrence, au détriment des petits consommateurs.

Les contribuables sont souvent mis à contribution pour financer les mesures de préretraites et de chômage, et dans le cas du Royaume-Uni, pour les incitations à l'investissement gazier⁶.

Ce type de transferts à sens unique, depuis le petit consommateur individuel, le contribuable et le salarié, vers l'actionnaire et subsidiairement, le gros consommateur d'électricité, menaçait déjà de se produire en France en 2001, comme dans les autres pays ayant favorisé le développement de la concurrence privée dans les secteurs de l'électricité et du gaz.

Le groupe EDF était en 2001, et reste en 2006, handicapé par des résultats financiers parmi les plus faibles des producteurs d'électricité d'Europe. Sa politique d'achats à l'international s'est avérée très coûteuse et peu efficace. Les achats en Argentine ont été effectués en dollars, peu avant la crise de 2001, et la dévaluation massive de la monnaie argentine. L'achat de Montedison en Italie a été un fiasco économique et politique, le gouvernement italien limitant le droit de vote d'EDF dans l'entreprise à 2%. Les prix d'EDF aux clients domestiques sont parmi les plus bas d'Europe et sont maintenus à ce niveau par le Gouvernement pour des raisons politiques. À cela s'ajoute de fortes incertitudes sur le coût du futur démantèlement des centrales nucléaires et du stockage des déchets sur plusieurs millénaires et sur le coût de leur retraitement.

⁵ À long terme, l'intelligence stratégique de cette décision est par ailleurs loin d'être évidente, voire même particulièrement limitée. Certes le Royaume-Uni a découvert dans les années 80 d'importants gisements de pétrole et de gaz. Néanmoins, il a atteint en 2004 son pic de production dans ces deux énergies. Les réserves mondiales de pétrole et de gaz sont moins élevées que celles de charbon. Alors, si du point de vue de l'émission de gaz à effet de serre et de l'évolution des prix à court terme, la décision a été utile, du point de vue à plus long terme des prix et de la sécurité des approvisionnements énergétiques, la décision est lourde de conséquence. Selon l'agence [Energywatch](#), les prix électriques ont augmenté au Royaume-Uni en moyenne de 17% entre janvier 2004 et septembre 2005 du fait de la hausse du prix du pétrole et du gaz. Faute de terminaux méthaniers suffisants, les risques de pénurie existent.

⁶ Ces incitations ont également fait baisser la valeur des centrales au charbon, propriété du Gouvernement Britannique. La privatisation a donc moins rapporté au Gouvernement, donc au contribuable, qui a ainsi payé l'éventuel coût du remplacement accéléré du parc de centrales au charbon, par des centrales au gaz.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Dès 2001, Gaz de France disposait de résultats financiers acceptables. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que le capital de Gaz de France ait alors été ouvert avant celui d'EDF. Néanmoins sa privatisation a longtemps été retardée par les incertitudes pesant sur le régime de retraites spécifiques des salariés d'EDF et Gaz de France. L'ouverture du capital a eu lieu pour Gaz de France en juillet 2005 et pour EDF en décembre 2005. En décembre 2004, le parlement avait voté une loi imposant une participation de l'État à 70% dans le capital de Gaz de France et EDF. En mars 2006, le gouvernement français cherchait à fusionner Gaz de France et le groupe Suez, obtenant des mêmes parlementaires qu'ils reviennent sur la loi qu'ils avaient voté moins de deux ans auparavant.

2.3.2. Accroître l'attractivité d'EDF et Gaz de France auprès des actionnaires

Le statut des Industries Électriques et Gazières (IEG) et l'héritage de monopole public placent EDF et Gaz de France dans une situation très particulière par rapport aux entreprises opérant en dehors de cette branche, et aux entreprises privées opérant dans la branche des IEG.

Les salariés de ces entreprises disposent d'un système de retraite plus généreux que celui du privé. Si EDF et Gaz de France veulent être cotés en bourse, il leur faut adopter les normes de comptabilité internationale. Ce système de retraite étant spécifique aux entreprises, les engagements de retraite à verser aux retraités actuels et futurs doivent être comptabilisés comme une dette et inscrits au passif. Cela détériore considérablement le bilan présenté aux investisseurs potentiels. Pour permettre la privatisation, l'État a accepté en 2003 de couvrir tous les engagements passés du groupe ; la sécurité sociale prend en charge un montant de prestations égal à ce qui serait versé par le régime général et EDF et Gaz de France se contentent de verser le montant de la retraite complémentaire pour les nouveaux retraités. La réforme prévoit aussi que les entreprises cessent de financer la sécurité sociale maladie des salariés retraités. La réforme transfère de fait, des dettes depuis EDF et Gaz de France, vers les contribuables et assurés sociaux. Notons que si les engagements futurs aux retraités posent un problème majeur pour l'accès aux capitaux boursiers et donc à la privatisation des deux entreprises, ils ne posent aucun problème de distorsion de la concurrence. En effet, le régime de retraite est propre à la branche des IEG et donc toute entreprise concurrente opérant dans ce secteur en France doit y contribuer.

La Caisse Centrale des Activités Sociales (CCAS) reçoit un pour cent du chiffre d'affaires d'EDF et Gaz de France. Ce montant est considérable et bien supérieur au montant obligatoirement versé aux Comités d'entreprise en France pour leurs activités sociales, soit 0,2% de la masse salariale. Sachant que la masse salariale représente 20% du chiffre d'affaires d'EDF, le montant versé au

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

CCAS par cette entreprise est de 5% de la masse salariale, soit 25 fois plus que ce qu'elle verserait sous un régime privé. Cette disposition pénalise EDF et Gaz de France en réduisant leur excédent brut d'exploitation et leur possibilité de financer des investissements.

Parce que EDF et Gaz de France ont été des Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) entre 1946 et 2004, les salariés d'EDF et Gaz de France bénéficient d'une garantie implicite de l'emploi. Aucune des deux entreprises n'a procédé à des licenciements économiques depuis leur création en 1946. En contrepartie, ces entreprises ne paient pas de cotisation ASSEDIC (pas plus que les salariés), mais uniquement une contribution de solidarité. Pour ces deux entreprises, cela représente un gain de l'ordre de 5% de la masse salariale. Cet avantage pourra-t-il être maintenu longtemps en cas de privatisation ? Lorsque les entreprises licencient pour faute, elles paient l'ensemble des arriérés impayés aux ASSEDIC. Cette clause sera-t-elle maintenue dans le futur ? Dans tous les autres pays, les effectifs ont fortement baissé dans les industries électriques et gazières et notamment dans la distribution. EDF et GDF devront-ils licencier pour réduire les effectifs ? Trouveront-ils des fonds publics disposés à financer un plan de préretraite ? Ou bien disposeront-ils d'actionnaires prêts à accepter que les baisses d'effectifs aient lieu au rythme des départs non remplacés ? Comment EDF et Gaz de France pourront-ils à la fois réduire les coûts liés au régime de retraite spécifique en allongeant la durée de cotisation pour la retraite par exemple, (37,5 ans actuellement contre 40 dans le régime général) et réduire les effectifs, sans procéder à des licenciements ?

Dès 2003, pour les retraites, on pouvait pressentir que « le contribuable et le consommateur paieraient ». En septembre 2005, c'est bien l'option qui a été suivie. Le règlement du problème des retraites s'est opéré sur le dos du contribuable, consommateur et assuré social. L'adossement de la caisse des retraites sur le régime de la sécurité sociale passe par une soulte versée à la sécurité sociale, insuffisante par rapport aux projections de la CNAV (l'assuré social paie), l'État garantit les avantages acquis par les retraités (le contribuable paie) et crée une taxe sur le transport de l'électricité (le consommateur paie). Les avantages de la CCAS n'ont pas à ce jour été remis en cause. La question de la cotisation à l'assurance chômage et des licenciements reste en suspens. Peut-être un concurrent déposera-t-il une plainte pour distorsion de la concurrence à ce sujet. Dans le cas de France Télécom, souvent utilisé en exemple précurseur pour EDF et Gaz de France, l'État a financé certains plans sociaux et offert des postes aux salariés fonctionnaires de France Télécom. Au regard des exemples étrangers et surtout britanniques, l'essentiel des transferts a eu lieu, depuis

le consommateur assuré social et contribuable, vers les actionnaires. Les salariés sont restés, à l'heure actuelle, relativement épargnés.

Malgré la réforme sur les retraites, la rentabilité d'EDF reste incertaine. Gaz de France est une entreprise rentable, mais le maintien de son autonomie apparaît peu probable compte tenu de sa très faible taille au regard des autres entreprises électriques et gazières qui dominent le secteur européen. Dès 2002, plusieurs prédisaient son mariage avec une entreprise pétrolière ou électrique européenne.

Dans ce contexte, il va de soi que les projets de privatisation de Gaz de France et surtout d'EDF ont du mal à rencontrer un écho favorable auprès des salariés, de la population française et de leurs élus (concernés au premier chef par les réductions d'emploi à venir). Cela contribue sans doute à expliquer la lenteur et les incertitudes du processus.⁷

2.4. Qui doit réaliser les gains de productivité au sein de la DEGS ?

En 2001, le projet d'organisation du secteur des industries électriques et gazières n'est pas arrêté. Il y a une probabilité forte que les deux entreprises soient privatisées, mais personne ne saurait dire à quel horizon temporel et dans quelles conditions. L'incertitude règne sur les réorganisations nécessaires à l'interne et sur la façon dont les coûts d'ajustement doivent être répartis.

La DEGS est appelée à perdurer comme opérateur de réseau commun aux deux entreprises et dispose d'un monopole régulé par la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE). Au sein d'EDF et Gaz de France, la DEGS est la direction où les effectifs sont les plus élevés, le niveau de qualification le plus faible, et les salaires les plus bas.

Les entités commerciales se sentent appelées à quitter la DEGS pour rejoindre, soit le producteur EDF, soit l'extracteur négociateur Gaz de France. Elles se sentent demain soumises à la concurrence et donc appelées à des gains de productivité considérables pour lui faire face. C'est pourquoi, elles souhaitent réduire leur nombre de salariés, les mettre à la disposition des autres directions, notamment de la DEGS, et proposer des mesures incitatives en ce sens.

⁷ *Le Point* fait sa couverture en novembre 2004 sur « EDF, un scandale d'État », les articles (notamment Bonazza, 2004) sont intéressants. Ils dénoncent l'insuffisante mise à contribution des salariés et soulignent au passage que le consommateur, l'assuré social et le contribuable sont perdants dans la privatisation.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

La fermeture de centrales thermiques à flamme, de certains services centraux conduit ces entités à réclamer la mise en place de démarches de reclassement très fortement incitées, en direction notamment de la DEGS.

La DEGS ne souhaite pas accueillir des salariés dont le niveau de salaire est souvent supérieur à celui qu'elle verse habituellement. Au sein de la DEGS, certaines entités récemment constituées souhaitent même au contraire conserver un volet externe de recrutement. Elles ne trouvent pas à l'interne les compétences nécessaires, pas au même salaire, ni dans le même délai...

2.5. Conclusion

Tout ceci explique que durant toute cette période, d'abord jusqu'à l'adoption officielle de la directive 2003/54/CE du 26 juin 2003, mais également jusqu'au vote en 2004 des lois portant modification du statut des entreprises, l'avenir de l'organisation de la DEGS et de ses besoins en ressources humaines reste très incertain.

Si l'on pouvait entrevoir dès 2001 que quelque chose approchant le scénario officiel des entreprises se réaliserait, les modalités pratiques étaient loin d'être décidées et de nombreux points restaient dans l'ombre (taille des activités de la DEGS rapatriées par les groupes EDF et Gaz de France, organisation interne de la DEGS, répartition des efforts d'adaptation entre les unités au sein de la DEGS ...). Comment, dans ces conditions, établir des scénarii pour l'évolution quantitative et qualitative des emplois ?

De fait, très vite le projet de « prospective métiers » se heurte à un obstacle majeur : la quasi certitude du scénario officiel des directions d'entreprises et de ses conséquences, n'est pas le discours officiel, et le discours officiel n'affiche pas les conséquences logiquement prévisibles du scénario officiel. Nul ne sait à quelle vitesse les décisions seront prises.

Comment, dès lors, dire quoi que ce soit d'éclairant sur la réalité, sans désavouer les discours officieux ou officiels de la direction centrale d'EDF ou Gaz de France ? Le pôle RH, et en son sein, le pôle « Emploi Compétences et Formation » n'ont pas l'autorité suffisante pour s'affranchir des discours officieux et officiels portés par les directions générales d'EDF et Gaz de France d'une part (par ailleurs souvent en désaccord) et, au sein de la DEGS, par les directions techniques censées penser l'évolution qualitative et quantitative de leurs métiers.

Entre les grands repères fournis par la législation européenne et les négociations européennes en cours, le discours officiel qui ne parle que de ce qui est déjà acté, et les discours officieux les plus

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

extrémistes⁸ soutenus par des acteurs cherchant à avancer leurs objectifs (réductions massives d'effectifs, besoins massifs de recrutement ...), il est difficile de porter un discours de vérité, même sous forme d'hypothèses et de scénarii. Comme nous l'avons vu ci-dessus, à l'époque, tout est en négociation, rien donc n'est dicible.

La tentative de prospective sur les métiers vient trop tôt. Son action en 2001 permet de réaliser un état des lieux des besoins en ressources humaines actés (peu nombreux) et des incertitudes (importantes) en cours, susceptibles d'avoir un impact sur les besoins de mobilité interne. Elle contribue au débat interne.⁹

⁸ Nous avons, par exemple, participé à un groupe de travail sur l'évolution du métier de chargé d'affaires. Les chargés d'affaires sont au sein de la DEGS ceux qui assurent la maîtrise d'œuvre des travaux d'entretien et d'extension des réseaux électriques et gaziers. Ils encadrent l'action des entreprises sous-traitantes qui réalisent ces travaux pour le compte de la DEGS. Lors des premières réunions, interrogés sur les besoins à venir en effectifs, certains hauts responsables hiérarchiques penchent pour une réduction de 30% des effectifs.

La réduction d'effectifs affichées est une réduction théoriquement possible, s'il était possible d'évacuer toutes les contraintes sociales ou politiques, de licencier tous les salariés peu performants, de réorganiser radicalement la politique de sous-traitance. Ces prédictions ne constituent pas cependant un scénario réaliste. Ces remarques sont d'ailleurs restées officieuses. Le discours officiel se centrait sur les possibilités de requalification offertes au sein du métier, notamment via la formation, et se gardait d'afficher toute politique volontariste de réductions d'effectifs. C'est de ce type de décalage que nous parlons ici, afficher des gains théoriques, pour faire valoir l'intérêt d'un projet, sans que l'on sache vraiment qui prend les décisions stratégiques (ni quand elles seront prises).

⁹ Au pôle RH de la DEGS comme ailleurs, l'activité de prévision est une activité difficile. Les prévisions établies en 96 prévoyaient par exemple dans un contexte stable, trois scénarii de réduction plus ou moins drastique des effectifs, avec un redéploiement de ceux-ci depuis le technique vers le commercial. Las, en 1999, un accord social historique, lié au changement de majorité parlementaire en France en 1997 et à la loi subséquente sur les trente-cinq heures, organisait des recrutements massifs. À l'occasion de ces recrutements, sur la base des expertises techniques consultées, le pôle RH insiste sur la nécessité de recruter des agents diplômés et de concentrer les embauches dans le domaine clientèle. Par la suite, le fait de recruter à des niveaux élevés sera considéré comme une cause majeure de frustration interne. De plus, les évolutions dans la régulation des secteurs de l'électricité et du gaz, placent les activités de commercialisation et de gestion des clientèles directement en concurrence avec les autres entreprises, à la différence des activités de gestion des réseaux gaz et électricité. Ces activités sont donc appelées à connaître de très importantes baisses d'effectifs. Le plan de recrutement dans son ensemble apparaît d'ailleurs surdimensionné, sauf si son objet réel était le soutien de la CGT et du gouvernement au projet de privatisation.

Encadré 1.1 - L'avenir des centres de distribution d'électricité et de gaz

**Quel avenir pour les centres de distribution
d'électricité et de gaz ?**

Dans les pages précédentes nous avons présenté les incertitudes enjeu par enjeu. Il peut être intéressant de donner un exemple synthétique concret, illustrant les conséquences de ces incertitudes sur la démarche de gestion prévisionnelle.

Depuis sa création, la DEGS est organisée localement en centres de distribution. Ces centres de distribution réalisaient en 1997 l'intégralité des activités de la DEGS : planification des investissements dans le réseau, achats de matériels et travaux, maîtrise d'œuvre sur les travaux, conduite des réseaux, gestion de la clientèle, démarches commerciales.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, avec la création de la DEGS en 1989, les directeurs de centres de distribution s'étaient vus attribuer un rôle important pour conduire le changement de façon décentralisée. À partir du milieu de la décennie 90, la tendance s'inverse, un nombre croissant d'activités est retiré du périmètre de gestion du centre et regroupé à une maille plus large (achats, centres d'appels, comptabilité, gestion des stocks, démarche commerciale).

C'est pourquoi, dès 2001, il est régulièrement question de l'avenir de la « maille centre de distribution » : est-il nécessaire de maintenir la planification des investissements à ce niveau ? Faut-il conserver l'échelon directeur de centre, avec adjoint et équipe de direction ou bien supprimer cet échelon et réduire de façon importante les effectifs d'encadrement ?

La direction d'EDF qui a le plus besoin de l'appui des élus locaux, affiche le fait que cette « maille centre » et les emplois qui vont avec, seront conservés. La direction Gaz de France, qui n'a pas suffisamment d'effectifs propres pour justifier une implantation aussi décentralisée, est moins présente sur ce sujet. Supprimer éventuellement la « maille centre » pour regrouper le pilotage des activités à un niveau supérieur est une décision aux conséquences énormes en terme de gestion des compétences.

Si la maille centre est supprimée, même progressivement, de nombreux postes d'encadrement seront supprimés et toute la gestion des cadres sera transformée.

Jusqu'en 2005, le centre reste le lieu de la gestion des compétences des salariés non cadres. Si ce centre est supprimé, à quelle maille faut-il gérer ces salariés et leurs compétences ?

3. Évolution de la DEGS entre 1998 et 2004

L'incertitude globale présentée ci-dessus rendait impossible l'élaboration de scénarii chiffrés et datés de façon précise. Pour autant, dès 2001, il apparaissait clairement que la directive européenne finirait par s'imposer, que la transformation du statut des entreprises finirait par être votée au parlement français. En conséquence, certaines évolutions étaient déjà perceptibles (3.1). Nous présentons dans le point 3.1.1 ces évolutions et en 3.1.2 leur réalisation tendancielle dans les statistiques dont nous disposons rétrospectivement pour les années 1997 à 2003.

Dès 2001 également, on pouvait prévoir un prochain arrêt de la pratique des préretraites et de façon moins dicible, un arrêt des flux de recrutement. Nous présentons les chiffres dont nous disposons qui attestent cette évolution (3.2).

3.1. Évolution organisationnelle de la DEGS

La DEGS est en constante réorganisation entre 1997 et 2003, cela a un impact visible sur le total de ses effectifs (départ des commerciaux) et leur répartition géographique et organisationnelle.

3.1.1. Mutualisations, départ de certaines activités hors de la DEGS, spécialisation fonctionnelle, démixtage

Au début des années 90, la D.E.G.S. favorisait la décentralisation des responsabilités au bénéfice des directeurs de centres de distribution. Ces derniers étaient fortement autonomes dans l'atteinte de leurs résultats, susceptibles de signer des accords sociaux décentralisés avec des syndicats minoritaires (en rupture avec la logique centralisée d'élaboration de circulaires valables pour toute l'entreprise). Ces centres étaient souvent eux-mêmes organisés en agences territoriales relativement autonomes. L'efficacité était recherchée par la complémentarité des métiers au plus proche du client et des concessionnaires. Les mobilités inter métiers étaient facilitées sur un même centre, au service de l'atteinte des résultats du centre. Les centres étaient comparés entre eux quant à leurs résultats, et les objectifs de résultats l'emportaient de plus en plus sur la prescription des moyens.

À partir de 1996, on assiste à un renversement progressif de cette tendance à la décentralisation en faveur des centres. Les gains de productivité et la compétitivité sont recherchés moins par un ancrage dans le local que par un regroupement d'activités similaires et des économies d'échelle. EDF et Gaz de France affinent progressivement le mode d'organisation qui leur permet de survivre comme entreprises unifiées.

Quatre grandes évolutions organisationnelles simultanées s'imposent.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

3.1.1.1. Mutualisation d'activités similaires à des mailles plus larges qu'auparavant

Les regroupements se font à plusieurs échelles :

- Suppression des 2 à 4 agences territoriales (locales) multi métiers qui existaient au sein des centres de distribution. Les activités similaires sont regroupées dans une délégation mono métier par centre : activités techniques électricité, activités techniques gaz, activités de gestion de technique clientèle (branchements, relevés, coupure).
- Regroupement inter-centres de diverses activités (activités d'ingénierie réseaux ou de maintenance spécialisée, plates-formes de services ressources humaines).
- Regroupement sous le pilotage de nouvelles Unités Opérationnelles Nationales de certaines activités techniques (maîtrise des investissements, conduite des réseaux, appels dépannage), de clientèle (centres pour la gestion des appels du soir et de nuit et des messages Internet) et de services support (logistique, achats, comptabilité ...).

Ces regroupements conduisent à chaque fois, à séparer des collectifs multi métiers qui fonctionnaient auparavant autour d'une base territoriale réduite, pour mettre en place des groupes mono métiers à l'expertise technique renforcée, exercée sur un périmètre territorial d'activités plus vaste. À terme, ces regroupements visent à aplatir la pyramide hiérarchique par agrandissement de la taille des groupes.

3.1.1.2. Sortie de nombreuses activités de la D.E.G.S

Les activités commerciales et marketing, le pilotage des investissements, certains achats, la gestion des expatriés, certains actes informatiques, sont dorénavant de la responsabilité des groupes EDF et Gaz de France ou des directions mixtes (Direction des Services Informatiques notamment).

3.1.1.3. Cloisonnement organisationnel

Une séparation croissante (obligations comptables, confidentialité) s'instaure entre le Gestionnaire de réseau de distribution et chacun des deux groupes. Au sein de la DEGS, les UON ont une autonomie accrue, des objectifs divergents entre elles et avec les centres de distribution. Certaines sont appelées à quitter la DEGS.

3.1.1.4. Démixtage des activités qui sont restées propres à la DEGS

Dans les métiers techniques d'intervention physique sur le réseau, l'accroissement de la maille d'intervention facilite la constitution d'équipes strictement EDF ou strictement Gaz de France.

Il en est de même dans le domaine de la maîtrise d'œuvre sur la réalisation des travaux d'amélioration du réseau.

3.1.2. Impact sur la répartition des effectifs de la DEGS

Ces évolutions tendanciennes peuvent être repérées dans les statistiques dont nous disposons sur la répartition des effectifs de la DEGS : mutualisation des services, et aplatissement de la pyramide hiérarchique (3.1.2.1.), effectifs de la DEGS par activités (3.1.2.2.).

3.1.2.1. Spécialisation métier et mutualisation des activités identiques à une maille géographique plus large

Mutualisation des activités en dehors du périmètre de gestion des centres

Entre 1999, date de la création des premières unités opérationnelles nationales qui regroupent des activités au niveau national en dehors des centres et 2003, le nombre des effectifs non commerciaux hors périmètre des centres augmente considérablement et passe de 297 à 4703.

Ces chiffres sont une manifestation statistique de la tendance à la spécialisation et de la sortie de certains métiers hors de la DEGS.

Création de délégation mono métiers dans les centres

La transformation qui a eu lieu au sein de chaque centre par la suppression des agences multi métiers et le regroupement des salariés dans des délégations mono métiers est plus difficile à mettre en évidence statistiquement. Les appellations des agences et délégations divergent selon les unités. Si l'on observe trois centres choisis au hasard et que l'on compare leur organisation entre 1999 et 2003, on retrouve à chaque fois des évolutions similaires. D'une part, les agences clientèle sont éclatées entre l'accueil et la gestion de clientèle d'un côté et la gestion technique de la clientèle de l'autre. D'autre part, les agences techniques sont séparées entre gaz et électricité. En revanche l'écrasement de la pyramide hiérarchique n'est pas systématique, la séparation entre les domaines d'activités (liée à la nécessité de préparer la séparation EDF Gaz de France et distributeur et commercialisateur) pouvant précéder l'élargissement des périmètres géographiques et donc créer des besoins supplémentaires en encadrement.

3.1.2.2. Départ de certaines activités hors de la DEGS

Le tableau ci-dessous permet de saisir l'impact du départ des effectifs commerciaux de la DEGS. Ainsi entre 2001 et 2003, les effectifs clientèle et commerciaux sont passés de 31 815 à 23 760 soit une baisse de près de 50%.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Tableau 1-2 - Effectifs de la DEGS par activités

	Commerciaux		Technique		Tertiaire		Autres		Total
1998	29 297	38,00%	33 562	43,50%	12 935	16,80%	1514	2,00%	77 038
1999	32 260	41,36%	30 156	38,66%	14 127	18,11%	1461	1,87%	78 004
2000	32 628	41,85%	29 810	38,23%	12 878	16,52%	2656	3,40%	77 972
2001	31 815	41,98%	29 020	38,29%	12 101	15,96%	2857	3,77%	75 793
2002*	24 384*	36,89%	27 857	41,15%	11 146	16,86%	2710	4,10%	66 097
2003**	23 760	37,13%	27 390	42,81%	10 153	15,87%	2684	4,19%	63 987

Source document interne pôle RH

* Mutation de 7 100 agents DEGS vers la branche Commerce EDF et la direction Commerciale de Gaz de France

** Mutation de 995 agents DEGS vers la branche Commerce EDF et la Direction Commerciale de Gaz de France

D'autres emplois ont quitté la DEGS sur la période, des informaticiens rattachés à la Direction des services informatiques commune à EDF et GDF, des acheteurs rattachés aux plates-formes achats d'EDF ou de Gaz de France. Le total des effectifs de la DEGS est passé en 5 ans de 77 038 à 63 987, soit une baisse de 16,94 %.

3.2. Politique de recrutement et de décrutement

Entre 1982 et 1997, les flux de recrutement d'EDF et Gaz de France sont maintenus à des niveaux faibles. Entre 1997 et 1999, les recrutements redémarrent lentement. Durant cette période, les effectifs des entreprises baissent à un rythme lent et régulier.

Entre 1993 et 1999, EDF et Gaz de France mènent une politique de contournement de la CGT. La CGT majoritaire dans les instances paritaires de l'entreprise est perçue comme un obstacle à la modernisation de l'entreprise. Aussi, les directions initient-elles la négociation d'accords collectifs sur le modèle du droit commun de la négociation sociale. Ces accords sont signés par les syndicats minoritaires. L'accord de 1997 prévoit des formes de réduction du temps de travail et une reprise des embauches, ainsi que quelques mesures de préretraites.

La CGT en tant que syndicat majoritaire obtient l'annulation de cet accord. En 1999, à l'occasion de la loi sur les « trente cinq heures », cette politique est inversée et la direction signe un accord social majeur avec la CGT. Cet accord organise le passage à trente cinq heures dans des conditions favorables, incite au recours aux trente deux heures, donne un cadre incitatif à l'extension des périodes de travail (travail le soir, le samedi, la nuit, selon les activités), met en place deux dispositifs de préretraites particulièrement favorables aux salariés et contractualise un important

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

flux d'embauches (11 000 personnes pour l'ensemble EDF et Gaz de France). Les mesures de préretraites sont reconduites pour un an et prennent fin en février 2003. Cet accord a transformé de façon importante la composition des effectifs de la DEGS.

Tableau 1-3 - Embauches statutaires annuelles par collège

	Exécution ¹⁰	Maîtrise	Cadres	Total	Évolution N/N-1	Maîtrise/Total
1997	878	379	110	1367	-17%	27,72%
1998	1021	776	184	1981	45%	39,17%
1999	2232	1779	345	4356	120%	40,84%
2000	1656	1810	462	3928	-10%	46,08%
2001	993	785	164	1942	-51%	40,42%
2002	753	311	54	1118	-42%	27,82%
2003	802	181	35	1018	-9%	17,78%

Sources : bilan social 2001 et Scarlett

Durant la période de 1999 à 2001, couverte par l'accord social, les embauches augmentent très fortement. Elles augmentent en particulier dans le collège maîtrise. En 1997 et après 2001, les embauches en maîtrise représentent systématiquement moins de 30% des recrutements. Dans la période 1998-2001 de forts recrutements, les recrutements en maîtrise représentent 40% du total en moyenne. Ces recrutements importants directement dans le collège maîtrise ont réduit les possibilités de progression interne des agents dans les collèges exécution et maîtrise et créé de nombreuses frustrations internes.

¹⁰ Les collèges « Exécution », « Maîtrise » et « Cadres » correspondent aux catégories, Ouvriers et employés, Techniciens et Agents de Maîtrise et Cadres dans les conventions collectives françaises. Nous renvoyons le lecteur au glossaire en annexe 1, ainsi qu'à la présentation du système de rémunération en annexe 3.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Tableau 1-4 - Répartition des effectifs et pourcentages par collèges

Collèges	1997	2001	2003
Exécution	32 775 41,63%	31 416 40,29%	27 707 43,30%
Maîtrise	38 232 48,56%	39 031 50,06%	30 597 47,82%
Cadre	7721 9,81%	7521 9,65%	5683 8,88%
Total	78 728 100,00%	77 968 100,00%	63 987 100,00%

Source : SCARLETT, Effectifs statutaires en fin d'années

Alors que les recrutements concentrés dans le collège maîtrise (cf. supra) avaient élevé le niveau moyen de qualification, le départ des fonctions commerciales le réduit entre 2002 et 2003 (les fonctions commerciales comportent un nombre important de cadres et de salariés classés dans le collège maîtrise).

Tableau 1-5 - Recrutement par secteurs d'activités

	Commercial / Clientèle	Technique	Tertiaire	Non identifié	TOTAL
1998	1359	310	198	85	1952
1999	2413	589	441	901	4344
2000	1610	859	448	988	3905
2001	754	375	231	582	1942
2002	462	245	78	333	1118
2003	567	300	34	117	1018

Source : SCARLETT, Effectifs statutaires en fin d'années

Durant la période de fort recrutement, de 1998-2001, les recrutements ont bénéficié avant tout à la fonction commerciale et clientèle, et accessoirement aux métiers tertiaires (RH, communication, juridique). Par la suite, les recrutements ont été quasiment arrêtés dans les métiers tertiaires, ils ont fortement baissé en clientèle au profit des métiers techniques.

L'accord a aussi favorisé le départ d'un grand nombre de salariés en préretraite. Cela a permis ponctuellement de maintenir un flux de promotions important et ce, malgré l'arrivée des nouveaux embauchés et la suppression de certains postes d'encadrement à la faveur des mutualisations en

cours. À terme cependant, il est clair que les nouveaux embauchés n'auront pas la carrière qu'ont connue leurs prédécesseurs à diplôme équivalent.

En juillet 2004, à la fin de nos trois ans et demi de collaboration, les perspectives tracées pour l'avenir étaient :

- le maintien de faibles flux d'embauche (autour de 1000 par année),
- des flux de départ moyens aux alentours de 3000, en 2004, 2005 et 2006 pour cause d'arrêt des mesures de départ anticipé,
- des flux de départ moyens plus importants ensuite, avec un objectif de baisse des effectifs d'environ 2000 par an, soit un gain potentiel de la productivité du travail de l'ordre de 3% par an.

3.3. Conséquences sur les distances inter emplois et sur les besoins de mobilité

Les quatre évolutions évoquées dans le point 2.3.1 et les flux de recrutement et départ en retraite ont eu des conséquences importantes sur la facilité avec laquelle les types de mobilité nécessaires ont pu être réalisées au sein de la DEGS.

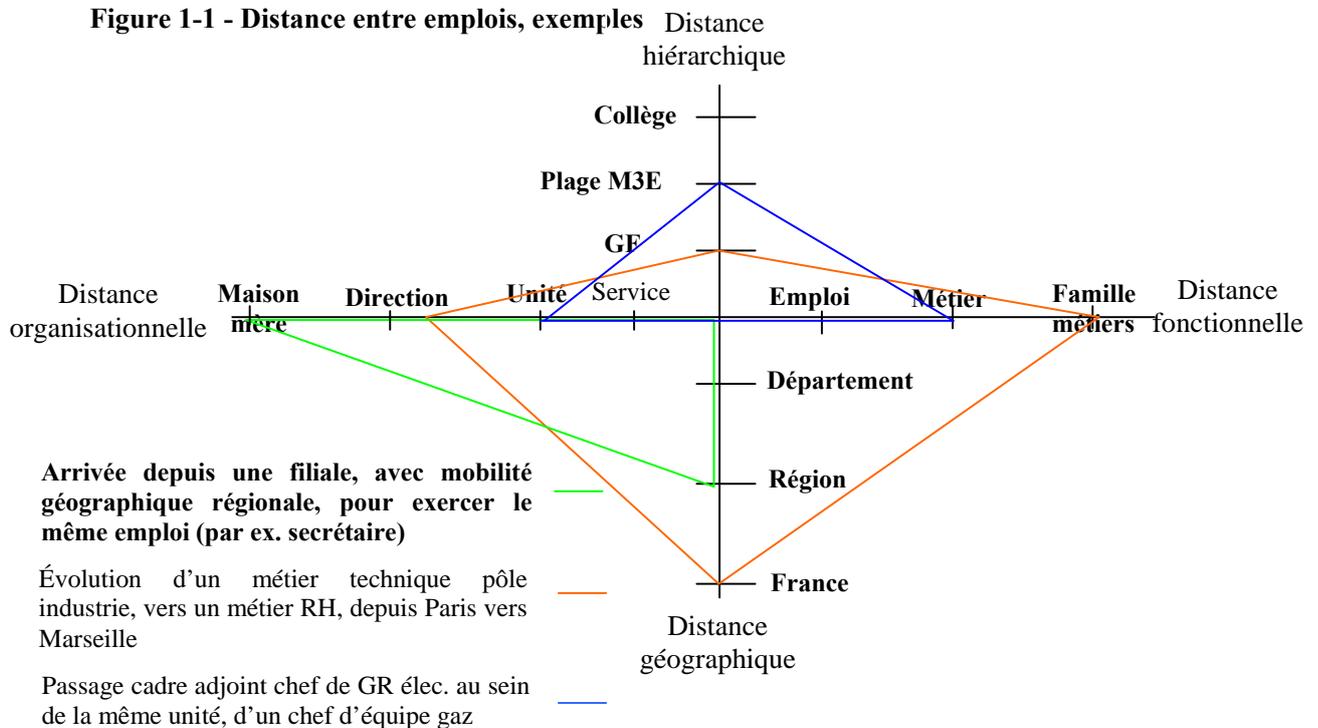
Le système statistique d'EDF GDF permet de distinguer de façon classique quatre types de mobilité entre emplois, qui sont aussi quatre types de distance inter emploi¹¹. La mobilité peut être :

- **Géographique** : les emplois sont éloignés les uns des autres d'un point de vue spatial.
- **Organisationnelle** : un emploi de même type, dans une même ville, peut être effectué dans différents services d'un centre, dans différents centres d'une ville. La distance entre emplois est liée au fait de travailler pour des entités différentes ayant des objectifs différents et potentiellement antagonistes.
- **Fonctionnelle** : un emploi est plus ou moins séparé d'un autre en fonction de la proximité entre les activités de ces emplois.
- **Hierarchique** : les emplois sont plus ou moins distants par leur classement hiérarchique¹².

¹¹ D'autres types de mobilité sont envisageables si l'on s'intéresse à l'individu et non plus seulement aux écarts entre emploi, comme le type de réseau personnel mobilisé (qui peut ne pas être totalement lié à la géographie), la rémunération de la personne (qui peut varier fortement pour des emplois de même niveau hiérarchique selon les primes, l'ancienneté, la performance ...), etc.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Une mobilité concrète d'un emploi à un autre est souvent une mobilité à la fois géographique, fonctionnelle, organisationnelle et hiérarchique. Pour illustrer ce propos, nous avons représenté dans le graphique ci-après, trois types de mobilité :



Soit par exemple la mobilité d'une secrétaire depuis une filiale d'EDF qu'on peut supposer en compression d'effectifs, vers une unité DEGS située dans une autre région. La surface dessinée par le trait en vert représente la distance entre ses deux emplois (ici une distance organisationnelle et géographique). On peut penser que plus la distance est grande et plus la mobilité est difficile à réaliser.

Depuis 1997, les évolutions structurelles de la D.E.G.S. ont augmenté les distances inter métiers (3.3.1.), les distances géographiques entre les emplois (3.3.2.), favorisé le cloisonnement entre les directions (y compris au sein de la DEGS) (3.3.3.), et réduit les possibilités de promotion (3.3.4.).

3.3.1. Accentuation des distances inter métiers

¹² Nous renvoyons le lecteur au glossaire pour la compréhension des acronymes mentionnés dans le graphique suivant, ainsi qu'à l'annexe 3 qui présente le système de rémunération d'EDF et Gaz de France

Les entités mutualisées présentées en 3.3.1.1 ont des exigences de professionnalisme plus grandes que les anciennes unités multi-métiers. Les différences entre les métiers se renforcent. Cette spécialisation rend les changements de métiers plus coûteux et difficile, pour l'entreprise comme pour le salarié. Ces entités, et notamment les UON, cherchent à réduire le roulement (turn-over) hors de leur filière d'activité. Elles incitent leurs salariés à pratiquer plutôt la mobilité géographique.

3.3.2. Accentuation des distances géographiques entre unités mono métiers

Les unités Unité Opérationnelle Nationale (UON) en charge d'un métier support au sein de la DEGS (logistique, achat, centres d'appels clientèle ou techniques, accès réseau de distribution) ont nécessité lors de leur création (étalée entre 1998 et 2003), la suppression de postes dans les centres, et leur regroupement sur des lieux géographiques différents et nombreux. Une fois en fonctionnement, ces UON s'efforcent de conserver leurs effectifs et de susciter des mobilités en leur sein, d'une agence à l'autre, ce qui suppose une mobilité géographique accrue. Les besoins de mobilités géographiques ont été accentués par l'éloignement géographique des différentes implantations.

De plus, les agences des UON ont souvent été implantées dans des zones géographiques peu attractives pour répondre aux attentes d'aménagement du territoire de l'État et des collectivités locales. Cela rend plus difficile la mobilité géographique.

3.3.3. Augmentation des distances organisationnelles

Les unités opérationnelles nationales sont de plus en plus nombreuses, gèrent des effectifs de plus en plus importants (0 personne en 1997, 4700 personnes en 2003) et chacune tend à développer la gestion de son personnel selon ses intérêts.

L'arbitrage hiérarchique entre ces vues divergentes est rendu difficile par les nouvelles formes d'organisation. En cas de conflit entre les besoins d'un centre et ceux d'une unité opérationnelle nationale, il n'existe pas d'instance hiérarchique clairement en charge de trancher. La direction nationale de la DEGS tend, en effet, à ne pas s'immiscer à ce niveau de détail.

La coopération entre la DEGS et les autres directions d'EDF et de Gaz de France dans les décisions d'attribution d'emploi est plus faible que la coopération entre unités d'une même direction, et qu'entre services d'une même unité. Par exemple, lorsque deux unités convoitent un même salarié, ou lorsqu'une unité cherche à trouver une affectation à un salarié sous « employé » en son sein, l'appartenance à la même direction facilite la coopération. L'augmentation des pressions sur les

objectifs tend à favoriser partout et en priorité, les pratiques de reclassement à l'interne, ce qui réduit la facilité des mouvements inter directions. Enfin EDF et Gaz de France étant des entreprises de plus en plus concurrentes, la mobilité des salariés entre ces deux entreprises devient plus difficile.

3.3.4. Diminution des possibilités de promotion

La distance hiérarchique diminue non pas en terme d'écart entre les emplois présents, mais en termes d'écart entre « les emplois appelés à devenir disponibles » et « les emplois actuels ». Les postes à pourvoir sont de niveau hiérarchique sensiblement égal aux postes de ceux dont on entend supprimer l'emploi. La mobilité paye moins en terme de carrière.

Ainsi, s'il est difficile de prévoir quelles mobilités seront nécessaires à l'avenir et de les organiser, il apparaît clairement que ces mobilités seront par certains aspects plus difficiles à mettre en œuvre que par le passé. Les emplois à pourvoir sont de plus en plus différents des emplois supprimés (géographiquement, fonctionnellement et organisationnellement), sans être mieux classés et mieux rémunérés.

4. Une gestion prévisionnelle difficile à mettre en œuvre

Les mobilités nécessaires, nombreuses, peu prévisibles et plus exigeantes, sont plus difficilement imposables.

4.1. Des salariés spontanément moins malléables

Nos interlocuteurs Ressources Humaines sont unanimes pour souligner que les salariés d'EDF GDF services sont de moins en moins disposés à être mobiles géographiquement.

4.1.1. Conjoint salarié

Les salariés de l'entreprise ont de plus en plus un conjoint actif (salarié, profession libérale) et notamment dans le privé (53,44 % en 2003 pour 47,63% en 1998). Cette évolution est en corrélation directe avec la tendance à l'accroissement de la participation des femmes au monde du travail.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Tableau 1-6 - Activité du conjoint des salariés de la DEGS

	1998	2001	2003
Effectifs salariés de la DEGS	77 308	77 968	63 987
Effectifs ayant un conjoint	61 791	60 851	49 567
<i>Pourcentage</i>	<i>79,92%</i>	<i>78,04%</i>	<i>77,46%</i>
Activité du conjoint			
<i>Agent EDF-GDF</i>	6454 <i>10,44%</i>	5727 <i>9,41%</i>	4569 <i>9,20%</i>
Fonctionnaire	9460 <i>15,30%</i>	9029 <i>14,83%</i>	7781 <i>15,69%</i>
Autre profession (secteur privé)	29 433 <i>47,63%</i>	30 777 <i>49,42%</i>	26 489 <i>53,44%</i>
Conjoint sans profession ou retraité	16 444 <i>26,61%</i>	13 256 <i>21,78%</i>	10 728 <i>21,64%</i>
Pourcentage de conjoints en activité	<i>73,38%</i>	<i>78,22%</i>	<i>78,36%</i>

Extraction Scarlett, effectifs statutaires fin décembre des années 1998, 2001 et 2003

Si le pourcentage de salariés ayant un conjoint évolue peu entre 1998 et 2003 (de 79,92% à 77,46%), le taux d'activité du conjoint est en revanche clairement en augmentation. Le nombre de conjoints travaillant dans le secteur privé est en augmentation forte (de 47,63% en 1998 à 53,44% en 2003).

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Tableau 1-7 - Activité du conjoint des cadres de la DEGS

	1998	2001	2003
Effectifs cadres de la DEGS	7746	7246	5683
<i>Effectifs ayant un conjoint</i>	6689 86,35%	6057 85,39%	4814 84,71%
Activité du conjoint			
Agent EDF-GDF	688 10,29%	611 10,09%	493 10,24%
Fonctionnaire	1151 17,21%	1022 16,87%	842 17,79%
Autre profession (secteur privé)	2201 32,90%	2339 38,62%	1897 39,4%
Conjoint sans profession ou retraité	2649 39,60%	2085 34,42%	1582 32,86%

Extraction Scarlett, effectifs de cadres statutaires fin décembre en 1998, 2001 et 2003

Le changement est particulièrement marqué chez les cadres. Ils sont plus nombreux que par le passé à disposer d'un conjoint actif (de 60,4% à 67,14% entre 1998 et 2003) ou d'un conjoint actif dans le secteur privé (de 32,90% en 98 à 39,4% en 2003).

D'autres tableaux montreraient qu'à toutes les époques, les jeunes cadres ont plus souvent un conjoint actif dans le privé que les cadres plus anciens.

La part du salaire du conjoint dans le revenu du ménage est en croissance notable selon les personnes que nous avons pu interroger. De ce fait, le gain de salaire que peut entraîner pour un(e) cadre, le fait d'accepter une mobilité géographique, est réduit par les pertes de salaire qu'entraîne la mobilité de son conjoint (période de chômage, moindre progression). Les cadres mobiles interviewés estiment tous que la mobilité géographique n'est pas assez rémunérée.

4.1.2. Féminisation des effectifs

EDF et Gaz de France sont traditionnellement des entreprises fortement masculines, en particulier dans les emplois techniques qui forment la majorité de leurs emplois et de la DEGS. L'évolution de la société française et des accords sociaux internes ont favorisé la croissance de la présence féminine dans l'entreprise. Les femmes étaient fortement présentes dans les emplois de gestion de la clientèle et de commercial. Le départ des fonctions commerciales et de la gestion clientèle professionnelle a réduit la présence féminine de la DEGS après 2002.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Tableau 1-8 - Répartition hommes/femmes des effectifs de la DEGS

Effectifs	1998	2001	2003
Hommes	60 969	58 650	50 251
<i>Pourcentage</i>	78,87%	77,27%	78,53%
Femmes	16 339	17 256	13 736
<i>Pourcentage</i>	21,13%	22,73%	21,47%
Effectif total	77 308	75 906	63 987

Source : extractions Scarlett, sur effectifs statutaires fin décembre en 1998, 2001 et 2003

Là encore, la progression de la présence féminine est surtout visible dans les emplois de cadres. Les emplois de cadres sont proportionnellement plus nombreux dans les filières non techniques (commercial avant 2002, clientèle, comptabilité, gestion, ressources humaines...) et les femmes sont plus nombreuses dans ces filières. Le pourcentage de femmes cadres à la DEGS passe de 14,87 à 18,65%, soit une hausse de près de quatre points entre 1998 et 2003 et ce malgré le départ des effectifs commerciaux. La hausse dans les effectifs totaux de la DEGS n'est que de 0,3 point sur la même période.

Tableau 1-9 - Répartition hommes/femmes dans le collège cadre

Collège Cadre	1998	2001	2003
Hommes	6594	5817	4623
Femmes	1152	1429	1060
<i>Pourcentage</i>	14,87%	19,72%	18,65%
Total	7746	7246	5683

Source : extractions Scarlett, sur effectifs statutaires fin décembre en 1998, 2001 et 2003.

Les responsables de ressources humaines interrogés indiquent que les femmes sont moins mobiles que les hommes, notamment parce qu'elles ont le plus souvent un salaire inférieur à celui de leur conjoint. Différents indicateurs statistiques confirment l'inégalité de salaires entre conjoints au sein de la DEGS.

Tableau 1-10 - Activité du conjoint selon le sexe et le statut (2003)

	Secteur privé	Agent EDF GDF	Fonctionnaire	Sans profession
Femmes cadres	63,70%	19,80%	11,00%	5,50%
Femmes (cadres et non cadres)	58,70%	23,70%	11,10%	6,30 %
Femmes non cadres	58,37%	24,80%	11,15%	6,40%
Hommes non cadres	54,13%	5,50%	16,60%	23,80%
Hommes (cadres et non cadres)	52,20%	5,80%	16,80%	25,20%

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Homme cadre	34,90%	8,50%	18,70%	37,90%
-------------	--------	-------	--------	--------

Source : extractions Scarlett, sur effectifs statutaires fin décembre 2003.

Une femme cadre d'EDF ou Gaz de France a rarement un conjoint sans profession (5,5%) alors qu'un homme cadre EDF ou Gaz de France a un conjoint sans profession dans 37,9% des cas. La recherche d'un partenaire social au statut social plus élevé conduit les femmes cadres à la DEGS à rechercher des conjoints hors de ces entreprises (63,7% de leurs conjoints dans le secteur privé). Les femmes non-cadres ont plus souvent un conjoint dans à EDF ou Gaz de France que les femmes cadres (24,8% contre 19,8%).

Si l'on considère la population des hommes agents de la DEGS, c'est l'inverse. Les hommes cadres ont plus souvent leur conjoint au sein des entreprises EDF et Gaz de France que les hommes non cadres (8,5% contre 5,5%).

Le tableau ci-dessous présente le GF¹³ moyen des agents de la DEGS ayant un conjoint agent au sein d'EDF ou Gaz de France.

Tableau 1-11 - GF moyen des agents ayant un conjoint au sein d'EDF ou Gaz de France

GF moyen des agents	Non cadres	Cadres	total
Femmes	7,03	13,7	7,47
Hommes	7,46	14,5	8,51

Source : extractions Scarlett, sur effectifs statutaires fin décembre 2003.

Ainsi, le GF moyen d'une femme ayant un conjoint au sein d'EDF ou Gaz de France est de 7,47, celui des hommes est de 8,51. L'écart se retrouve même au sein des cadres et non cadres. Les femmes à la DEGS ayant un conjoint parmi les effectifs de EDF ou Gaz de France sont donc en moyenne moins rémunérées que leur conjoint.

4.1.3. Évolution des structures familiales

Sur le long terme le taux de divorce est en augmentation en France et à la DEGS¹⁴. Cela semble jouer paradoxalement contre la mobilité géographique. Les cadres divorcés ayant une garde partagée s'efforcent en effet de rester à proximité de leurs enfants.

¹³ Groupe Fonctionnel, un équivalent propre à EDF et Gaz de France du niveau de qualification, cf. le glossaire en annexe 1, l'annexe 3 présente le système de rémunération propre à la DEGS, le chapitre 4 développe plus longuement les aspects bureaucratiques liés à l'encadrement de la progression en GF.

¹⁴ Entre 1998 et 2003, soit les données dont nous disposons, il n'y a pas de hausse significative du taux de divorce. Le rajeunissement des effectifs sur cette période contribue probablement à expliquer la relative stabilité du pourcentage de salariés divorcés. Le pourcentage de salariés divorcés parmi les plus de 40 ans grimpe de 10 à 10,8% sur 5 ans et de 6 à 7,35% pour les cadres.

Les enfants sont également de plus en plus partie prenante de la décision. La mobilité géographique est négociée avec l'ensemble de la famille (conjoint, enfants). Dans le passé, le fait que la famille suive le chef de famille paraissait plus naturel.

4.1.4. La possibilité éventuelle de démissions

Les responsables RH nationaux réalisent régulièrement des comparaisons inter entreprises pour estimer l'attractivité d'EDF. Certains expriment la crainte que les salariés postulant à EDF soient surtout attirés par les garanties statutaires et donc, peu disposés à accepter des contraintes sur leur vie personnelle et à faire avancer le projet de privatisation de l'entreprise. Ils craignent surtout que les salariés, a priori les plus attirés par des perspectives de progression salariale et hiérarchique rapide, et corrélativement les plus disposés à porter les réformes de l'entreprise et à accepter ses contraintes, soient les premiers à partir pour des entreprises extérieures offrant des perspectives de progression salariale et hiérarchique plus importantes. Dans les faits, on enregistre très peu de démissions¹⁵. On sait que statistiquement en France et dans le monde occidental, les carrières mono entreprises sont de plus en plus rares. EDF et Gaz de France restent pour l'instant préservés de cette évolution, mais avec l'ouverture à la concurrence et la privatisation, le risque de démission pourrait s'accroître et, ce faisant, les salariés devenir moins malléables aux projets de leurs supérieurs hiérarchiques.

4.2. Contraintes sur la masse salariale

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, EDF et Gaz de France évoluent vers un statut d'entreprises cotées en bourse intervenant sur des marchés (partiellement) concurrentiels. Cela les conduit à chercher des gains importants en matière de masse salariale. C'est particulièrement vrai à la DEGS, où les coûts salariaux représentent environ 80% des coûts directs. En dehors de la période de l'accord social 1999-2001, la priorité est donc à la réduction des effectifs, par un niveau d'embauche très inférieur aux départs en retraite. Les salaires sont peu réévalués, notamment dans le cadre de l'accord sur les 35 heures. Ces contraintes sur la masse salariale limitent la capacité des managers à inciter leurs salariés à accepter les emplois qu'ils leur proposent.

4.2.1. Réduction des possibilités de promotion

¹⁵ Néanmoins, quelques cadres interrogés dans l'enquête que nous avons menée, gardent ouverte la possibilité de partir, moins pour des objectifs de carrière d'ailleurs, que pour accroître leur expertise dans un domaine de compétence, avec un projet de carrière multi entreprises sur la base d'une expertise réelle.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Les personnes que nous avons interrogées décrivent une réduction des possibilités de promotion, notamment pour les plus mobiles. Cet aplatissement est peu perceptible dans les données statistiques sur le niveau de qualification des personnes. Il est surtout craint pour le futur, dans l'hypothèse de politiques radicales (suppression des centres de distribution, regroupement des plateaux téléphoniques de gestion clientèles à une maille régionale ou nationale ...).

La mesure de l'évolution de la pyramide hiérarchique est rendue difficile par le départ des commerciaux (qui tend à faire baisser le niveau de qualification moyen), le vieillissement généralisé de la population de la DEGS et le recrutement d'importants effectifs de jeunes diplômés (qui tend à faire augmenter le niveau de qualification moyen).

4.2.1.1. Réduction des perspectives de progression de carrière

Sans se prononcer directement sur l'évolution de la pyramide hiérarchique, il est plus aisé de montrer que les perspectives de progression de carrière sont en baisse. Les plus jeunes, plus diplômés, ont souvent été recrutés à un niveau hiérarchique déjà élevé et leurs perspectives de progression sont donc désormais moindres.

Tableau 1-12 - Niveau de qualification moyen par tranche d'âge

GF moyen	1997	2000	2003
Moins de 30 ans	5,25	5,92	5,56
de 30 à 39 ans	6,76	6,84	6,72
de 40 à 49 ans	7,62	7,66	7,63
plus de 50 ans	8,59	8,43	8,16
GF moyen tout âge	7,51	7,34	7,52
Marge moyenne de progression	3,34	2,51	2,60

Source : interrogation de la base Sabine via l'application Scarlett, données sur l'ensemble des salariés statutaires de la DEGS, effectifs statutaires fin décembre des années 1997, 2000 et 2003.

Le GF moyen des salariés de moins de 30 ans est passé de 5,25 en 1997 à 5,92 en 2000, la marge moyenne de progression est passée de 3,34 en 1997 à 2,60 en 2003.

Les personnes que nous avons interrogées constatent à leur niveau local, une baisse du nombre d'emplois de chefs de service et l'attribuent à la suppression envisagée des centres de distribution. On trouve effectivement dans d'autres données non présentées ici une légère baisse de la proportion des chefs de service (GF 17-19) relativement à la « base » des cadres de premier niveau (GF 12-15). Cependant la marge de progression des cadres reste stable sur la période.

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

Il est possible que les emplois de chefs de service soient supprimés, tandis que leurs anciens titulaires sont affectés à des missions moins prestigieuses « chargés de mission » sans réduction de niveau de qualification ou de salaire.

4.2.1.2. Réduction du pourcentage de mutations se traduisant par des promotions

Il est plus facile de repérer sur la longue période, le fait que les mutations sont de moins en moins « rémunératrices » pour les cadres.

Tableau 1-13 - Pourcentage de mutations suivies de promotions

Mutation	Avec promotion	À GF égal	Avec déclassement	Total	Pourcentage avec promotion
1992	730	848	3	1581	46,20%
1993	615	1 177	2	1 794	34,30%
1994	549	783	3	1 335	41,10%
1995	651	1 662	5	2 318	28,10%
1996	533	1 030		1 563	34,10%
1997	542	1 226	3	1 771	30,60%
1998	436	1 432	2	1 870	23,30%
1999	445	1 864	1	2 310	19,30%
2000	599	2 526	1	3 126	19,20%

Source : interrogation de la base Sabine via l'application Chronos, données sur les changements d'emplois des cadres salariés statutaires de la DEGS pour les années 1992 à 2000.

Le tableau permet de montrer la hausse du nombre de changements d'emploi en 1999 et 2000 du fait des importantes réorganisations et des départs en retraite. Il pointe surtout la réduction du pourcentage de changements d'emplois accompagnés d'une hausse de niveau de qualification.

La mobilité géographique semble également moins rémunérée que par le passé. Le tableau ci-dessous présente le nombre de changements de départements par année pour l'ensemble des salariés statutaires de la DEGS selon qu'ils ont entraîné ou non une promotion.

Tableau 1-14 - Mobilité dans un autre département et changement de GF

Mobilité	Avec promotion	À GF égal	Avec déclassement	Total	Pourcentage avec promotion
1992	423	178	3	604	70,0%
1993	391	150	6	547	71,5%
1994	352	171	2	525	67,0%
1995	465	169	4	638	72,9%
1996	375	190		565	66,4%
1997	370	266	4	640	57,8%
1998	358	282	2	642	55,8%
1999	356	406	1	763	46,7%
2000	486	466	1	953	51,0%
2001	388	383	2	773	50,2%

Chapitre 1 - Activités de la DEGS et évolution de la problématique de recherche

2002	438	540	1	979	44,74%
------	-----	-----	---	-----	--------

Source : interrogation de la base Sabine via l'application Chronos, mutations de salariés statutaires pour les années 1992 à 2002,

4.2.1.3. Cas particulier des cadres « à potentiel »

Dans ce ralentissement généralisé des progressions de carrière, une minorité tire son épingle du jeu : ceux qui ont été repérés comme étant « à potentiel ». On constate par exemple que les cadres dirigeants (directeurs adjoints de centres DEGS et niveaux supérieurs GF 51 et plus) sont de plus en plus jeunes ; la proportion des moins de 50 ans parmi eux passe entre 1997 et 2001 de 40,4% à 43,2% (et ce, malgré le départ des populations commerciales plus jeunes).

4.2.2. Limites à l'individualisation de la rémunération et des carrières

La baisse de la masse salariale (réduction des effectifs et ralentissement de la progression des salaires), réduit la capacité de la hiérarchie de l'entreprise à inciter les salariés à se conformer à ses directives. Sans proposer d'augmentation à la clé et sans garantir de possibilité de retour, il est plus difficile de trouver des candidats pour les emplois peu attractifs en terme de localisation géographique, d'activités ou autres...

Pour compenser cette baisse des moyens d'incitation, EDF comme la plupart des entreprises confrontées à ce problème, s'efforce d'individualiser la rémunération. Ces pratiques permettent de concentrer sur les salariés les plus efficaces et/ou les plus disposés à accepter les propositions de l'entreprise, le faible budget disponible pour des augmentations salariales.

Les règles actuelles de rémunération au sein de la DEGS limitent la capacité à rémunérer immédiatement un effort ponctuel, comme une mobilité géographique ou fonctionnelle importante. À l'occasion d'un changement d'emploi, le gain salarial est le plus souvent de l'ordre de 4%, éventuellement 8%, c'est-à-dire un ou deux « niveaux de rémunération » (NR)¹⁶,

Divers dispositifs ont été instaurés en 2002, pour donner, dans certains cas, une forte incitation à la mobilité fonctionnelle ou géographique. Il s'agit de sommes versées ponctuellement au moment de la nouvelle affectation (de 1 à 6 mois de salaire selon les cas). Plusieurs responsables RH ou managers ont indiqué qu'elles n'étaient pas adaptées et risquaient de générer de la frustration à terme, une fois le bonus ponctuel évaporé (à la différence d'une hausse de salaire). Ces dispositifs ont été sous-utilisés par rapport aux prévisions de la Direction centrale. Les contraintes encadrant l'évolution de la masse salariale des centres limitent leur capacité à attribuer de telles primes.

¹⁶ Voir infra chapitre 5 sur les dispositifs encadrant la reconnaissance de la qualification.

4.3. Limites sur le pouvoir de coercition

La DEGS est mal armée juridiquement pour imposer une affectation à un salarié qui serait récalcitrant. La note 70-48, une circulaire interne à l'entreprise, précise les conditions dans lesquelles s'effectuent les « réformes de structure », sortes de « plans sociaux » sans licenciements. Elle indique que la direction d'une unité peut muter d'office un salarié qui refuserait pour la troisième fois une proposition d'emplois¹⁷. Elle peut même lui imposer une mobilité géographique entraînant un changement de lieu de résidence. En cas de refus le salarié peut être licencié pour faute. Cette note a désormais statut de convention collective de branche.

Néanmoins, tous les responsables RH conviennent qu'une imposition de ce type est socialement impossible. Le responsable juridique du pôle RH a indiqué lors d'une réunion de service, qu'à sa connaissance, il n'y avait eu qu'un seul cas dans l'histoire de la DEGS. Des solutions de compromis ont toujours été trouvées lorsque des salariés refusaient les emplois proposés. La DEGS a souvent maintenu et maintient encore dans certaines endroits, des salariés en suremploi, le temps de leur trouver une affectation qui leur convienne. De plus, si la DEGS, devant un refus de mutation d'office, devait licencier un salarié pour faute, ce dernier pourrait aisément faire reclasser devant les tribunaux, ce licenciement pour faute en licenciement économique.

On peut supposer qu'EDF et Gaz de France souhaiteront dans le futur, user de davantage de contrainte à l'encontre de leurs salariés refusant des propositions d'affectation. Or, ces deux entreprises ne cotisent pas à l'assurance chômage. Tout licenciement a donc augmenté un coût économique considérablement supérieur au coût qu'il a pour une entreprise privée « normale ». EDF et Gaz de France doivent en effet payer les arriérés de cotisation ASSEDIC. De plus, si plusieurs salariés étaient licenciés pour refus d'affectation, cela remettrait en cause le fait que les entreprises ne cotisent pas aux ASSEDIC, voire poserait la question de l'encadrement procédural de ce qui pourrait apparaître comme un plan social déguisé.

Un scénario de rupture à l'anglaise est donc totalement impossible. Dès 2002, dans une note interne que nous avons rédigé pour le pôle RH de la DEGS, il nous apparaissait que « Les redéploiements de personnels en « surnombre » devraient donc continuer à relever du compromis entre le management (à la recherche de gains de productivité), le salarié (désireux de conserver un emploi)

¹⁷ La note précise : « 2232.2 - Lorsque l'affectation proposée entraîne un changement de nature d'activité, - ou lorsque l'affectation proposée entraîne un changement de résidence, et dans ce dernier cas après qu'aient été faites à l'intéressé dans un délai d'un an au moins deux propositions tenant compte dans toute la mesure du possible de sa situation familiale, les organisations syndicales sont consultées sur la décision à prendre avant de recourir à une mutation d'office dans le cadre des dispositions statutaires et réglementaires. »

et des partenaires sociaux conscients de l'intérêt qu'ils ont à la sauvegarde de l'entreprise et de son statut ».

5. Évolution de la demande de l'entreprise et redéfinition de la recherche à mener

La DEGS est au cœur des transformations entraînées par l'institution des marchés de l'électricité et du gaz et la privatisation partielle des entreprises EDF et Gaz de France. Ces transformations requièrent de profondes modifications de l'organisation du travail de la DEGS. Ses salariés sont appelés à changer d'emploi.

Néanmoins, il est très difficile de prévoir de façon fiable et avec une vision à moyen ou long terme quels seront les emplois nécessaires ou inutiles demain. Difficile pour les Ressources Humaines de fournir aux managers une vision d'ensemble que personne n'a encore. De plus, même là où cette vision est claire ou s'éclaircit, il est de plus en plus délicat d'influencer la mobilité des salariés.

Devant ce constat, la demande initiale de l'entreprise a évolué quant à la recherche à mener dans le cadre de la convention CIFRE. Plutôt que d'aider les managers en amont, à avoir une idée des réorganisations qui les attendent et piloter ainsi les mobilités depuis le haut, il convient de les aider en aval, à obtenir les salariés dont ils ont besoin pour les postes immédiatement à pouvoir.

5.1. Améliorer les attributions d'emploi décentralisées

La capacité à attribuer un emploi à la personne de son choix, dépend essentiellement de deux éléments. La capacité à inciter ou contraindre les candidats à accepter l'emploi en question, la capacité à repérer les candidats valables, les informer et sélectionner.

Renforcer le pouvoir d'incitation et de contrainte des managers renvoie à des décisions politiques majeures en matière de gestion des ressources humaines. Des négociations avec les syndicats sont en cours sur ce sujet et visent à échanger implicitement, plus de capacité pour le management à fournir des incitations financières et à augmenter les inégalités de parcours en faveur des salariés les plus flexibles, contre un maintien des garanties d'emploi et des avantages du système d'emploi en place.

5.1.1. Redéfinir le sujet d'étude

Notre action s'est donc concentrée sur l'amélioration de la capacité des managers à repérer des candidats intéressants, à les informer de l'existence des emplois qu'ils ont à pourvoir, à les sélectionner en prenant en compte l'ensemble des variables. Le pari a été le suivant : *à niveaux d'incitation et de contrainte inchangés, il doit être possible d'améliorer la qualité des recrutements internes.*

Ce choix d'*orienter la recherche vers l'amélioration des attributions d'emploi décentralisées* allait par ailleurs dans le sens des politiques récemment mises en place par la Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS). En 2002, les bulletins papiers dans lesquels les emplois disponibles étaient publiés depuis des décennies, ont été remplacés par une bourse de l'emploi électronique. Jusqu'alors, les emplois des collègues Exécution et Maîtrise n'étaient publiés qu'au niveau local. Avec cette « bourse de l'emploi » informatique, tous les emplois disponibles devenaient accessibles en tout point du territoire national. Parallèlement, diverses mesures étaient mises en place pour favoriser l'utilisation de cette « bourse ». Les délais de publication ont été réduits grâce au format électronique. La Direction a fortement rappelé aux managers l'obligation de publication des emplois disponibles et déconseillé les pratiques consistant à pourvoir par mutation d'office. La manière de formuler les avis hiérarchiques des managers d'un candidat, a été unifiée pour l'ensemble de l'entreprise. Les salariés se sont vus reconnaître le droit de connaître cet avis. En parallèle à la bourse de l'emploi, l'entreprise a créé une bourse des compétences. Une cellule « mobilité » permettait à chacun d'améliorer, puis de faire connaître, son projet de mobilité. Elle certifiait aux recruteurs potentiels la détention d'un certain nombre de compétences par le candidat. Ces outils nouvellement mis en place étaient fortement contestés par certains membres du management. Ils craignaient de perdre leur pouvoir sur la gestion de la carrière de leurs subordonnés. Les subordonnés allaient pouvoir faire connaître leur candidature auprès d'autres recruteurs sans que cela ne soit filtré par eux, le dispositif incitait à la défiance envers le management. Il allait faire naître des espoirs déraisonnables, inciter les managers à piocher chez les autres¹⁸.

Il y avait donc une tentative manifeste de chercher à développer des pratiques de mobilité plus décentralisées, avec des salariés plus acteurs de leur mobilité, moins de garantie de progression de carrière automatique, de repères établis et un moindre pilotage hiérarchique de la mobilité. Cette

¹⁸ Cf. Notre présentation des critiques et justifications marchandes de l'attribution des emplois dans le chapitre 7.

évolution s'inscrivait dans une tendance déjà repérée dans la littérature de gestion valable pour l'ensemble des grandes entreprises du monde occidental. Par exemple, Cappelli (et al., 1997) observe la disparition des pratiques de carrière stable au sein des grandes entreprises et repère la tendance des salariés à se professionnaliser en n'hésitant pas à changer régulièrement d'entreprise pour faire valoir leurs compétences (cf. infra chapitre 4, la partie sur la certification des compétences).

Pour améliorer les décisions décentralisées d'attribution d'emploi, nous avons convenu qu'il était utile de « produire une connaissance » sur ces décisions décentralisées d'attribution d'emploi. Toute recherche appliquée fait précisément ce pari que la connaissance est utile pour l'amélioration de l'action.

5.1.2. Comprendre comment se font les attributions d'emploi à l'interne

Comment ces décisions sont-elles prises : Comment les décideurs font-ils pour identifier les candidats disponibles ? Sur quels critères fondent-ils leur choix ? Quels outils de gestion des ressources humaines utilisent-ils ? Est-il possible de donner du sens à la diversité des pratiques ? Que faire des critiques et justifications apportées par les managers cherchant à pourvoir un emploi, les cadres candidats ou recrutés, les experts de la mobilité ?

Dès le départ, nous disposions d'indices convergents selon lesquels plusieurs façons d'attribuer les emplois coexistaient. Nous assistions déjà (et participions d'une certaine manière) à un débat sur les outils de gestion des ressources humaines.

Fallait-il :

- favoriser des outils au service d'attributions d'emploi sur un marché (avec des recruteurs en concurrence régulés par une cellule mobilité centrale) ?
- favoriser un pilotage hiérarchique de ces mobilités pour éviter toute surenchère entre managers recruteurs ?
- organiser un repérage technocratique des besoins en compétences et planifier des formations permettant de les remplir ?

Nous nous attendions à rencontrer, de la même manière, une pluralité de modes d'attribution des emplois à l'interne. Nous pensions que par *l'étude des justifications et critiques de ces modes d'attribution des emplois à l'interne*, nous allions pouvoir comprendre pourquoi coexistaient dans une même entreprise une pluralité contradictoire et complémentaire d'outils et de démarches en faveur de la mobilité.

5.1.3. Délimiter le champ d'étude et la population cible

Il restait à limiter le champ d'enquête, la diversité des situations d'attribution d'emploi. En accord avec l'entreprise, nous avons choisi de nous concentrer sur la population « cadres de premier niveau », le bas de la hiérarchie des cadres. Ce choix a été effectué pour plusieurs raisons.

L'encadrement est fortement concerné par les réorganisations en cours. Il doit les mener à bien et les faire adopter par ses subordonnés. Améliorer le recrutement des cadres est donc particulièrement important pour l'entreprise.

La population des cadres de premier niveau, est a priori la plus susceptible d'adopter une mobilité importante et décentralisée. Les mobilités vers les emplois de niveau supérieur (GF 16-19) sont beaucoup plus pilotées depuis le niveau national par la Délégation des Cadres de Direction (DCD) et les Directeurs de Groupement de Centres Adjoint (DGCA). Les mobilités aux niveaux inférieurs s'effectuent principalement sous l'égide du management d'unité.

Enfin, l'encadrement de premier niveau est un niveau hiérarchique où coexistent plusieurs types de populations, cadres issus de la maîtrise, nouveaux embauchés et parmi eux, cadres à hauts potentiels. La faiblesse numérique de la population permet d'étudier les affectations d'emplois dans l'ensemble des métiers d'encadrement, l'ensemble des services et sur plusieurs unités. Cela permet d'observer des mobilités tant fonctionnelles qu'organisationnelles ou géographiques.

5.2. Fournir aux managers un guide d'aide au recrutement

L'étude des dispositifs de gestion des ressources humaines (définition des compétences, bases de données, entretiens annuels, définition des emplois, hiérarchisation des emplois, règles encadrant la postulation et publication des emplois, dispositifs de certification des compétences, bourse de l'emploi et bourse des compétences, réseaux de responsables hiérarchiques et Ressources Humaines institués sur des bases géographiques...) et les entretiens réalisés auprès de managers (prenants et/ou cédants), de responsables ressources humaines et de cadres recrutés ont permis de repérer quatre manières d'identifier les compétences des salariés et de justifier ou de critiquer les recrutements réalisés. Ces quatre manières types d'attribuer des emplois sont présentées dans les chapitres 5 à 8 et synthétisée dans le chapitre 9.

Sur la base de cette typologie nous avons pu réaliser pour l'entreprise un guide d'aide au recrutement à destination des managers de la Direction. Ce guide, présenté en annexe 4, a ensuite été diffusé auprès des Directeurs de Ressources Humaines d'unité et présenté dans les groupements de centre. Il vise à fournir à ces managers qui ne sont pas des experts du recrutement, un résumé de la variété des ressources disponibles pour les aider dans leur décision d'attribution d'emploi, ainsi

qu'un répertoire des questions à se poser au moment d'envisager l'attribution d'un emploi. Il entend également faciliter la compréhension des divergences d'interprétation sur la valeur des candidatures, au-delà des inévitables conflits liés à des intérêts stratégiques divergents, des inimitiés personnelles ou des différences de goûts individuels. Il permet de favoriser un jugement équilibré sur les compétences des salariés, c'est-à-dire prenant en compte les différentes manières d'identifier la compétence. Son utilité concrète a été reconnue lors des séances de présentation au sein de l'entreprise. Nous en présentons certains aspects dans le chapitre 9.

6. Conclusion

Ce chapitre a permis de retracer l'ampleur des incertitudes qui pesaient sur la DEGS entre 2001 et 2003. En période de forte incertitude, il est difficile de piloter la mobilité de façon technocratique depuis une position d'expertise sur les compétences. Ce pilotage est encore plus difficile lorsqu'il n'y a pas d'unité de commandement susceptible de construire de façon unifiée une stratégie d'évolution. L'avenir de cette Direction a été en fait construit très largement par des acteurs qui la dépassent et en conflit les uns avec les autres.

Nous avons donc dû retravailler la demande initiale de l'entreprise qui portait sur l'identification des compétences requises dans le futur. Prenant acte de la volonté politique visant à développer des dispositifs marchands au service de la mobilité interne (5.3.1), nous avons greffé sur cette politique notre projet d'enquête sur les justifications de décisions de recrutement. L'évolution de l'entreprise laissait penser que cette tendance au renforcement de la mobilité décentralisée était appelée à se renforcer. Dans ce contexte, il était intéressant d'étudier les attributions d'emploi caractérisées par un degré déjà élevé de décentralisation : les attributions d'emploi de cadre de premier niveau.

Du point de vue de l'entreprise, le projet de recherche a permis de faire avancer une réflexion utile au sein du pôle RH sur les outils d'aide à la mobilité interne et de formaliser un guide à l'usage des managers en situation de recruteurs internes. Ce guide aide les managers à prendre en compte les différentes dimensions de la compétence des cadres d'une façon adaptée au contexte.

Du point de vue de la recherche, ce projet a permis de faire avancer la connaissance sur les justifications des décisions d'attribution d'emploi (chapitre 5 à 8) et d'approfondir de façon plus générale la connaissance sur les usages de la notion de compétence (chapitre 4) et sur la façon dont les personnes justifient moralement en situation leurs opérations (chapitre 3). Nous présentons la construction de la problématique de la recherche dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 - Problématique, méthodologie de collecte et de traitement des données

*Institution is collective action in control, liberation
and expansion of individual action.*

Commons J.R.
The economics of collective action

Le chapitre précédent a présenté la motivation sociale et économique de notre recherche. La direction EDF GDF services (DEGS), confrontée à une forte incertitude sur son avenir, avait besoin d'améliorer l'affectation de son personnel, de favoriser les mobilités depuis les emplois et régions en déclin, vers les emplois et régions en croissance. Elle a sollicité une recherche pour améliorer le processus d'attribution des emplois aux personnes ou d'affectation des personnes aux emplois.

Les premiers contacts avec l'entreprise ont fait apparaître un faisceau de contraintes : très faible visibilité sur les futurs besoins d'emplois, due à des incertitudes marchandes mais surtout politiques, faible marge de manœuvre financière pour inciter les salariés à accepter les changements d'emploi nécessaires pour l'entreprise, faible capacité de contrainte de l'entreprise pour forcer les salariés à accepter des changements d'emploi.

Devant ces contraintes, plusieurs solutions au problème initial ont été abandonnées :

- planification des besoins en compétences et formation (difficulté à repérer les emplois nécessaires à l'avenir),
- incitation financière à la mobilité (marge de manœuvre faible et réforme engagée par ailleurs),
- recours à la contrainte pour forcer la mobilité (décision de type politique).

La recherche s'est alors fixée comme objectif d'améliorer la compétence des managers à attribuer les emplois à l'interne : informer sur les emplois à pourvoir, repérer des candidats intéressés par ces emplois et les sélectionner. Dans un premier temps, il fallait donc identifier la manière dont les

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

managers s’y prenaient pour attribuer les emplois sous leur responsabilité. Cela devait permettre, dans un deuxième temps, de proposer des dispositifs visant à améliorer chez eux, la capacité à trouver des candidats conformes à leurs attentes.

L’enquête a été centrée sur la population cadre. Il s’agissait d’étudier une population *a priori* fortement hétérogène et marquée par une concurrence potentielle entre « jeunes cadres » diplômés et cadres embauchés aux niveaux « agent de maîtrise » ou ouvrier. Dans cette population la mobilité était relativement importante, fortement transverse aux établissements et groupements de centres, tout en demeurant peu pilotée depuis le niveau national.

La présence d’une population hétérogène laissait supposer des difficultés pour définir des modalités pratiques et des justifications aux recrutements. La politique affichée de la direction d’EDF et de Gaz de France semblait être de rénover le marché interne de l’emploi, de favoriser la mobilité interne décentralisée et la prise en charge par chacun de sa carrière. Dans ce contexte il était intéressant d’étudier les cadres, qui pratiquait déjà une forte mobilité décentralisée. En effet, la politique de l’entreprise semblait être d’étendre à d’autres populations les pratiques de mobilité des cadres.

Notre question de recherche est ainsi devenue la suivante : « Comment les managers de la DEGS justifient-ils leurs décisions d’attribution d’emplois à l’interne, dans le cas des emplois de cadre de premier niveau ? ».

Ce chapitre entend :

- rappeler les présupposés théoriques qui ont guidé cette recherche et la collecte des données,
- présenter les données recueillies et leur mode de collecte,
- indiquer la façon dont l’analyse préliminaire de ces données a conduit à remettre en cause le cadre théorique initial, à reformuler la question de recherche et à traiter des données en interaction avec la réflexion théorique sur les notions de justification et de compétence, pour produire une nouvelle typologie des formes de justification des décisions d’attribution d’emploi.

Le présent chapitre a été conçu de façon à pouvoir être exposé de façon linéaire et expliquer la construction des hypothèses de recherche. Néanmoins, il est bâti avec la conscience des résultats de l’enquête. Nous présentons dans ce chapitre l’évolution de notre conception de la justification. Nous mettons l’accent sur notre filiation théorique avec l’approche institutionnaliste et plus spécifiquement conventionnaliste, sur ce que nous avons conservé de notre cadre initial. Mais la

présentation de cette filiation est déjà informée de ce que nous avons abandonné du cadre conventionnaliste. Or, ce que nous avons abandonné, nous ne pourrions le clarifier que dans les chapitres suivants.

1. À la source des régularités sociales : justifications et dispositifs

Le concept central de la question de recherche est exprimé par le verbe justifier : nous nous intéressons aux « justifications » des recruteurs. Justifier quelque chose, c'est fonder ce quelque chose comme devant être, en s'appuyant sur des dispositifs d'éléments externes qui objectivent le discours tenu. On peut par exemple justifier la validité d'une thèse par l'étude des preuves examinées.

Avant de chercher à définir plus précisément ce terme de « justification », il nous faut justifier notre intérêt pour les justifications des personnes. Qu'y a-t-il de scientifique dans le fait de s'intéresser aux justifications des personnes ? Et plus généralement, comment cet intérêt pour les justifications positionne-t-il notre recherche au sein des sciences sociales ?

1.1. Étudier les justifications

Les sciences sociales dans leur ensemble sont caractérisées par la coexistence d'un très grand nombre de paradigmes de recherche concurrents. Plusieurs classifications de ces paradigmes ont été proposées ((Boudon, 1989, pp. 187-252), (Burrell et Morgan, 1979), Bunge (1998)). Deux axes d'opposition reviennent régulièrement. Un axe « holisme/individualisme » et un « axe explication/compréhension ».

Ces axes d'opposition sont apparus très tôt, antérieurement à la séparation des différentes disciplines, économie, relations industrielles, sociologie, gestion. Ils sont également fortement détachés de l'objet étudié par le chercheur. Une approche individualiste et explicative peut être utilisée pour rendre compte de conceptions culturelles partagées par un grand nombre (Tocqueville, 1835-1840), une approche holiste et explicative peut rendre compte de discours singuliers (Bourdieu, 1993), une approche holiste en compréhension peut rendre compte des différences objectives dans l'organisation des entreprises de différents pays (d'Iribarne, 1988), une approche individualiste en compréhension peut rendre compte d'écarts de productivité selon l'attention donnée aux travailleurs (Mayo, 1933).

1.1.1. Institutionnalisme, conventionnalisme

L'approche institutionnaliste s'efforce de se positionner à un niveau intermédiaire au sein de ces oppositions. Trois autres caractéristiques requièrent notre attention :

- le refus de la distinction fait-valeur,
- la mise en évidence de l'influence des Institutions sur les régularités sociales,
- l'affirmation du devoir pour le chercheur de produire des connaissances permettant d'orienter consciemment l'évolution des institutions.

Laure Bazzoli (1999, p. 26) écrit « Ce qui caractérise [la tradition institutionnaliste] et rend son programme de recherche fructueux, c'est qu'elle initie une méthodologie (...) centrée sur l'analyse des médiations et récusant tant le réductionnisme individualiste que celui de la pensée des totalités ».

Elle ajoute (ibid., p. 26) : « L'institutionnalisme est (...) marqué par le rejet de la dichotomie faits-valeurs ». L'institutionnalisme récuse symétriquement la possibilité d'une science neutre de tout jugement de valeur et la possibilité pour la science de déterminer *a priori* une conception du bien ou de la justice sociale.

L'institutionnalisme de Commons est (p. 27) « tout entier dirigé contre la « main invisible » identifiant un ordre naturel de la société ». En effet, ce sont les institutions qui créent l'ordre de la société, d'où l'importance qu'accorde Commons à l'étude du droit et aux procédures judiciaires ou quasi judiciaires de règlement des conflits. Comme il l'écrit lui-même (Commons, 1934, p. 103, cité par Morel (2000), p. 43) « La théorie Pure en économie ne peut être identifiée à celle de la physique parce que les matériaux physiques n'ont ni objectifs, ni volontés, ni droits, ni intérêts. L'économiste est lui-même partie prenante de sa science ». Ce sont les institutions qui fondent les régularités observables statistiquement (pas de loi de l'offre et de la demande sans droits de propriétés établis de façon stable).

Sylvie Morel (2000, p. 43) ajoute que pour les institutionnalistes, « le critère de pertinence de la théorie est sa capacité « de poser un diagnostic valable et créatif pour l'identification et la résolution de problèmes réels ». Cette approche institutionnaliste est à l'origine de la création de la discipline des relations industrielles. Même si elle ne domine plus cette discipline, celle-ci a conservé cette volonté d'articuler recherche et pratique. Le chercheur a pour mission d'accompagner les personnes dans leur recherche de meilleures institutions notamment démocratiques, de contribuer à « améliorer le capitalisme, pour en assurer la survie à long terme »(Tremblay, 2002).

1.1.2. Nécessités et justifications

L'approche institutionnaliste a été renouvelée en France depuis d'autres bases théoriques par l'approche conventionnaliste. Boltanski (1990) et Boltanski et Thévenot (1991) ont repris ce double positionnement intermédiaire et ces trois points épistémologiques essentiels, à partir d'autres références philosophiques et en sciences sociales. Avec ces auteurs, l'objet de l'analyse prend une tournure compréhensive, avec un va-et-vient entre « micro » et « macro ». Il s'agit d'étudier les critiques et justifications des personnes dans les situations les plus quotidiennes, et la façon dont elles font référence à des principes généraux.

Boltanski (2002, p. 279) critique la tendance en sciences sociales à rechercher des explications du réel en termes de nécessité, explications qui seraient axiologiquement neutres. Elles peuvent relever de l'individualisme ou du holisme : « peu importe, au fond qu'une telle nécessité soit établie par un jeu d'entités ou de structures supra-individuelles ou qu'elle découle d'un processus d'agrégation aveugle ». Il souligne que les sciences sociales doivent pouvoir prendre au sérieux les personnes lorsqu'elles affichent des idéaux moraux. Elles ne peuvent se contenter d'expliquer que ces idéaux sont des illusions, des stratégies, bref s'appuyer sur des théories « émotivistes » et « impérativistes » des valeurs¹⁹. Elles le peuvent d'autant moins qu'en privant les personnes de la capacité à énoncer des jugements moraux fondés, les sciences sociales devraient logiquement renoncer alors, à toute capacité à proposer quelque mesure que ce soit. Ce positionnement accompagne en fait, tant la rhétorique réactionnaire (Hirschman, 1991) que la rhétorique révolutionnaire. Dans ce dernier cas, le chercheur en sciences sociales, « seul lucide » (Boltanski, 2002, p. 281) peut « libérer » les personnes « ordinaires » nécessairement illusionnées et aliénées, à condition qu'elles le suivent dans ses constructions théoriques. Naturellement, le chercheur objectif qui se « libère » de l'illusion n'affiche pas de théorie normative de la liberté.

Devant ces apories, l'approche conventionnaliste propose de prendre au sérieux les critiques et justifications des personnes pour avoir accès aux valeurs morales dont se réclament les individus. Ce faisant, elle se situe dans la lignée de l'institutionnalisme et de sa recherche d'une théorie de la valeur sociale (Bazzoli, 1999, p. 17). Elle peut s'appuyer de plus sur les travaux d'épistémologie qui ont montré l'importance des valeurs au cœur du travail scientifique et l'absence de distinction nette entre fait et valeurs. Toute théorie scientifique requière à tout le moins des valeurs épistémiques (cohérence, beauté, clarté) ainsi qu'une motivation pour la recherche. (Putnam, 2004). D'autres travaux de sociologie de la science pointent le fait que les dispositifs scientifiques qui

¹⁹ Pour une critique des théories émotivistes et impérativistes des valeurs voir aussi Habermas 1986.

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

permettent d'objectiver le réel et d'apporter la preuve sont une création sociale, de sorte que la partition entre « faits de nature objectivés » et « faits sociaux » est difficile à opérer (Coutouzis et Latour, 1986 ; Callon, 1986).

Pour Boltanski (1990), assumer la continuité entre philosophie et sciences sociales est désormais essentiel, pour garantir le progrès de ces sciences sociales. Les théories normatives philosophiques sont notamment des ressources directes ou indirectes dans la production des jugements quotidiens. Elles informent de nombreux dispositifs. Il est d'ailleurs possible également que l'évolution des théories philosophiques soit liée au fait qu'elles formalisent des jugements quotidiens basés sur des dispositifs qui ont évolué historiquement. À l'instar des personnes qu'il étudie, mais avec des contraintes de formalisation accrue, le chercheur en sciences sociales est amené à justifier ses hypothèses de recherche, le jugement qu'il porte sur les faits qu'il observe et sur les théories alternatives. Ignorer l'impact de ces théories tant sur les justifications des personnes que sur celles du chercheur est doublement dommageable.

L'approche conventionnaliste critique les approches en sciences sociales qui discutent un objet (par ex. la pseudo méritocratie) sans chercher à afficher clairement le point de vue normatif depuis lequel cette critique est effectuée (Par ex. Boltanski, 1990, p. 52). Elle se distingue également des approches qui enfermées dans un mode de justification certes parfaitement identifié (la Pareto optimalité du marché), critique systématiquement tous les obstacles au marché. Les théories économiques standard ou standard étendue (Favereau, 1989, 1994) ne parviennent pas à rendre compte de ce qui justifie en propre l'existence de règles et conventions.

Pour l'approche conventionnaliste, il faut pouvoir voir d'où l'on critique et entendre que ce que l'on critique, à partir d'une interprétation de la situation, est éventuellement justifié à partir d'une autre interprétation, l'accord cognitif sur la situation entraînant un accord sur le type de justification devant prévaloir dans cette situation. Ne pas faire cela, c'est risquer de sombrer dans un déni de toute valeur (si l'on ne sait pas au nom de quoi on critique), dans le déni du réel (si l'on pense que les valeurs sont universelles et peuvent s'appliquer à toutes les situations, être imposées aux autres).

Certaines approches philosophiques (par ex. MacIntyre, 1984), supposent que la moralité s'exerce en rapport avec une communauté située *hic et nunc*. Dans ce cas, s'intéresser aux justifications des personnes voudrait dire suivre la façon dont elles les inscrivent dans des communautés localisées dans l'espace et le temps. Il deviendrait très difficile de penser des justifications entre personnes ne faisant pas partie d'une même communauté. La majorité des travaux sociologiques qu'ils soient inspirés de Weber ou de Durkheim, font des « valeurs », le produit de l'appartenance à un collectif donné.

À l'opposé, Rawls (1987) et Habermas (1987), malgré leurs différences majeures, proposent de parvenir à un accord sur le normatif par des voies essentiellement procédurales. Une situation idéale devrait permettre un accord sur les valeurs morales. La discussion doit permettre de dépasser l'incommensurabilité initiale des situations (cultures) et des valeurs afférentes.

Or l'hypothèse majeure de Boltanski et Thévenot (1991), c'est que la pluralité des paradigmes en sciences sociales renvoie à une pluralité de conceptions philosophiques du justifiable et à une pluralité des situations humaines concrètes. Cette pluralité n'est pas une diversité liée à la contingence historique. Elle est présentée au contraire comme une conséquence de l'existence de plusieurs formes incommensurables de justification. Cette pluralité ne conduit pas au relativisme, les différentes conceptions de la justification répondent à des axiomes universels. Faire attention à la pluralité des modes de justifications permet de suivre le discours des personnes avec plus de réalisme et plus de respect pour les différentes voies par lesquelles s'exprime leur sens moral.

1.1.3. Dispositifs, régularités et rôle du chercheur

Boltanski et Thévenot entendent aborder la façon dont les personnes émettent constamment des critiques et justifications qui ont lieu en situation. Une situation prédispose à certaines critiques et justifications en fonction du dispositif d'objets qui est présent dans la situation (Ibid, p. 94-95). En effet, les objets et dispositifs d'objets portent la marque de traditions philosophiques (p. 82-85). Ils tendent lorsqu'ils sont bien agencés, à solidifier une conception de ce qui fait la grandeur des êtres et la justice et justesse de son évaluation. Il y a ainsi une connexion entre les pensées les plus théoriques et les actes les plus quotidiens. Par exemple, si une panne survient dans une usine fortement robotisée, l'ouvrier qualifié et l'ingénieur vont probablement baser leurs critiques et justifications sur la recherche de l'efficacité technique afin de parvenir à régler la situation. Ces mêmes personnes invitées en qualité de « cousin de la mariée » et « témoin du marié » mobiliseront une autre forme de critiques et de justifications, s'il s'agit de mettre un terme au chahut des enfants pour rétablir l'ordre. Le respect de la tradition est plus pertinent dans une situation traditionnelle que dans une situation industrielle.

Justifications et critiques influent sur les dispositifs et les dispositifs expliquent les régularités sociales. Ainsi on peut repérer à partir des années 1970, l'apparition d'une nouvelle forme de justification dans l'entreprise : le discours managérial promeut une organisation par projets interconnectés. Cette forme de justification accompagne une critique des dispositifs régissant le monde du travail, un déplacement depuis les anciennes catégorisations vers de nouvelles formes de catégorisation non encore stabilisées. Les syndicats, porteurs traditionnels de la critique sont déstabilisés, les critiques habituelles n'ont plus prise sur le monde nouveau qui se dessine. Il résulte

de cette affaiblissement des capacités critiques, un grand nombre de régularités observables : précarisation de l'emploi, dualisation du salariat, recul social... Le chercheur en sciences sociales contribue au changement social en donnant aux personnes, des argumentaires formalisés leur permettant de produire en situation, des justifications et des critiques adaptées au monde qui les entoure (Boltanski et Chiapello, 1999).

1.1.4. Accumulation des connaissances, consolidation théorique

Il nous faut désormais aborder le statut de la connaissance accumulée sur le social. Que devient l'accumulation des connaissances lorsque l'on adopte l'approche conventionnaliste ? Quelles sont les possibilités d'accumulation de connaissances avec les approches alternatives ?

Dans l'approche conventionnaliste, ce qui est essentiel, c'est l'interaction entre justifications, dispositifs et régularités sociales. Le chercheur repère ce lien et la façon dont il fonctionne dans différents types d'argumentaires. Il fournit ainsi aux personnes une connaissance leur permettant de progresser vers un monde social justifié. En prenant conscience de l'existence de plusieurs types de justifications et de la façon dont ces justifications interfèrent avec les dispositifs et régularités en place, les personnes sont mieux armées pour comprendre les justifications et critiques des autres, produire elles-mêmes des justifications et critiques et ainsi remettre en cause ou non les dispositifs qui les informent.

La recherche que nous avons menée a visé du point de vue de l'entreprise à fournir un guide à l'intention des managers recruteurs qui devait les aider à porter un jugement équilibré sur les candidats internes. Du point de vue de la recherche, elle vise essentiellement à tester le modèle théorique de l'approche conventionnaliste. Nous voulons mettre en évidence le fait que les personnes ont recours à des justifications et critiques, qui manifestent le fait qu'elles ont des conceptions de ce qui doit être et que leurs conceptions de ce qui doit être, ont bel et bien un impact sur les décisions d'attribution prises.

Il ne s'agit donc pas de connaître, de décrire et de prédire le comportement ou les opinions des personnes et de tirer des conséquences de cette connaissance depuis une position en surplomb. Nous ne cherchons pas, par exemple, à déterminer les critères effectivement utilisés pour attribuer les emplois de cadre au sein de la DEGS et à juger de leur plus ou moins grande conformité avec ce qui, selon nous devrait être.

1.2. Justification, inégalités de grandeur et cognition

Dans l'approche conventionnaliste, justifier une décision c'est essentiellement, montrer que les inégalités de grandeur qu'elle crée, sont « justes ». Justifier la grandeur d'un être, c'est montrer qu'une épreuve a permis de la mesurer avec justesse, et que c'est justice de lui accorder cette grandeur. Une épreuve juste a permis de révéler un investissement fort au service du bien commun, de sorte que la grandeur conférée et les avantages qui en découlent sont justifiés (Boltanski et Thévenot, 1991). Justifier une décision d'attribution d'emploi signifie pour Eymard-Duvernay et Maréchal (1997), fournir des critères et utiliser des dispositifs permettant de garantir que l'inégalité créée en attribuant l'emploi à la personne choisie, est juste.

L'approche est cognitive : les conventions de mesure de la grandeur permettent de réduire l'incertitude qui pèsent sur la grandeur de chacun. D'une manière plus générale, les conventions sont des manières de réduire l'incertitude sur l'avenir. Les règles et dispositifs sont alors des dispositifs cognitifs collectifs (Favereau, 1994). La réduction de l'incertitude (ou prévision de l'avenir) est considérée comme une motivation essentielle non seulement des chercheurs, mais de tous les humains. C'est sur la base des exigences cognitives de tout processus de classement, que Boltanski et Thévenot (1991) établissent le concept de grandeur. Lorsqu'on s'efforce cognitivement de produire des classements justes, il est impossible de parvenir à un accord sur ce qu'il y a de général et de particulier dans chaque cas, sur les cas typiques et les exceptions, sans passer par un accord sur ce qui est valorisé²⁰.

1.3. La question de recherche initiale

Cette recherche a été initiée avec la même vision de la justification : activité cognitive de réduction des incertitudes et de recherche de justice dans les inégalités de grandeur.

À travers l'étude des justifications des décisions d'attribution d'emploi, il s'agissait de contribuer à répondre à cette autre question : la montée des dispositifs faisant référence à la notion de compétences, s'accompagne-t-elle d'une montée unilatérale de l'arbitraire dans l'entreprise ? Ou bien peut-on supposer que l'introduction de ces dispositifs et leur usage par les recruteurs internes

²⁰ L'approche conventionnaliste oscille constamment entre deux positions que l'on peut retrouver dans cette présentation. Une position humble, dans laquelle elle reconnaît qu'elle ne fait qu'éclairer la partie des phénomènes sociaux qui repose sur des choix conscients des personnes visant à réduire l'incertitude. Une position impériale qui critique la pertinence cognitive et la valeur morale des approches alternatives qui cherchent à expliquer les comportements humains par leur motivation pour le pouvoir ou le plaisir.

s'appuie en fait sur une nouvelle conception du juste ou sur de nouveaux compromis entre conceptions du juste ?

Il s'agissait de suivre au niveau d'une grande entreprise, la mise en œuvre des dispositifs encadrant les décisions d'attribution d'emploi, et notamment de ceux qui encadrent la définition, l'évaluation, la certification, la gestion des compétences. Donnait-elle lieu à des justifications s'appuyant sur des instrumentations objectives ? N'allait-on trouver que des critiques envers un renouveau de l'arbitraire du management ? L'existence de critiques, notamment dans des milieux encore fortement syndiqués n'allait-il pas au contraire conduire le management à faire émerger autour de cette notion de compétences, une nouvelle conception du juste ou de nouveaux compromis entre principes de justice ?

En un sens, il s'agissait de tester à un niveau plus « micro », le modèle théorique et la typologie issus des travaux de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999). À propos du recours croissant à la notion de « compétence » dans les décisions d'attribution d'emploi, c'était également l'occasion de sortir des explications gestionnaires en termes d'efficacité ou des dénonciations sociologiques en termes d'arbitraire et d'inéquité. La recherche devait mettre à jour comment les personnes justifiaient (ou critiquaient) le fait de recourir à cette notion de compétence dans les décisions d'attribution d'emploi. Implicitement la recherche supposait la possibilité d'opposer des modes anciens d'attribution d'emploi rassemblés autour de la notion de qualification, à des modes nouveaux liés à la notion de compétence dont les légitimités respectives étaient sujet à débat.

2. Choix des données pertinentes et des modes de collecte

Le chapitre précédent a expliqué comment nous en sommes venus à procéder à une enquête portant sur les justifications des décisions d'attribution d'emploi de cadres de premier niveau.

Compte tenu de l'approche développée ci-dessus, l'enquête empirique devait recueillir trois types de données :

- les dispositifs utilisés par les personnes,
- des justifications avancées par ces personnes,
- les régularités qui résultaient de l'utilisation de ces dispositifs par les personnes.

Cette enquête empirique devait prendre sens en référence à des théories de moyenne portée sur l'attribution des emplois à l'interne et une théorie plus générale de la justification. *Façons de recruter* (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997) et *les Économies de la Grandeur* (Boltanski,

Thévenot, 1991) étaient perçus à l'époque comme des cadres de référence particulièrement pertinents.

2.1. Les cadres de premier niveau

L'enquête a porté sur les cadres de premier niveau. Le premier chapitre a déjà présenté les raisons de ce choix (5.1.).

Nous savions que les emplois de cadres de premier niveau rassemblaient une population aux origines diverses de cadres anciens issus de la promotion interne et de jeunes cadres diplômés de l'enseignement supérieur.

Nous savions que les emplois de cadres de premier niveau étaient eux-mêmes également fort divers. Il y avait une diversité de métiers (professions techniques, commerciales, ressources humaines, comptables), et des métiers techniques variés entre gaz et électricité. Cette diversité était également repérable dans les fonctions, entre responsable hiérarchique d'une équipe, de 5 à 80 personnes, assistant d'un responsable hiérarchique, et fonctions d'expertise (ingénieur, comptable, expert RH, responsable des relations aux collectivités locales).

Nous savions que cette population était mobile de façon plus autonome et plus décentralisée que les populations de niveau inférieur (à la carrière fortement gérée au sein de chaque unité) et que celles de niveau supérieur (carrière suivie au niveau national).

Pour définir cette population, le statut cadre fournit une limite inférieure évidente. En revanche, la limite supérieure était plus difficile à définir précisément. La limite retenue a reposé sur un choix partiellement arbitraire. Le système de rémunération d'EDF et Gaz de France (cf. chapitre 5) définit des « plages d'emploi ». Nous avons centré l'enquête sur l'attribution d'emplois de niveau cadre situés dans les plages D et C, correspondant aux Groupes Fonctionnels compris entre GF 12 et GF 15. Il faut noter que le GF 15 existe également dans la plage B, qui va de GF 15 à GF 17. La gestion nationale des cadres commence théoriquement avec les postes de GF 16. Elle s'intéresse surtout en fait aux postes de chefs de service qui sont situés dans la plage A, GF 17 à GF 19. Nous aurions donc pu étudier les cadres en GF 12-16, voire étudier les attributions d'emploi de cadres dans les plages D, C et B (GF 12-17). Nous avons choisi l'hypothèse la plus restrictive. L'enquête par entretiens a concerné de façon stricte, l'attribution d'emplois de cadres dans les GF 12 à 15 et les plages D et C.

Autant l'enquête par entretiens a cherché à se concentrer sur cette population, autant les données recueillies par l'étude des dispositifs et des régularités portent sur une population plus large.

Les dispositifs de gestion des ressources humaines observés s'appliquent en général, soit à l'ensemble des salariés, soit à l'ensemble des cadres. Leur influence s'étend donc au-delà de la population étudiée. Par contre, nous avons exclu de l'étude les dispositifs s'appliquant spécifiquement aux salariés ouvriers, agents de maîtrise et aux cadres dirigeants, dispositifs qui ont une influence sur d'autres populations que celle qui est au cœur de notre enquête.

L'étude des données statistiques a posé quelques difficultés. Dans certains cas, nous avons observé les régularités qui s'appliquent à l'ensemble de la population des salariés de la DEGS, y compris donc, à notre population cible. Dans d'autres cas, nous n'avons observé que les régularités qui s'appliquent à cette population cible. Parfois, pour éviter des biais statistiques, il nous a fallu alors observer à la fois l'accès aux emplois de niveau GF 12-15 depuis des emplois de niveau égal ou inférieur, et l'accès depuis ces emplois aux emplois immédiatement supérieurs (GF 16 et exceptionnellement GF 17). Le détail des raisons méthodologiques ayant conduit à sélectionner telle ou telle population pour repérer des régularités, est présenté dans nos chapitres empiriques.

2.2. Dispositifs utilisés pour l'attribution des emplois

L'insertion dans le pôle RH de la DEGS a débuté avec la découverte du nombre très important des dispositifs réglant les décisions d'attribution d'emplois. Ces dispositifs seront présentés de façon beaucoup plus détaillée dans les chapitres empiriques 5 à 8 et les annexes en donneront plusieurs extraits. Les lignes suivantes décrivent succinctement les dispositifs étudiés et les critères de choix.

L'enquête a porté sur plusieurs types de dispositifs. Elle s'est d'abord concentrée sur l'étude des dispositifs traitant explicitement de la notion des compétences, soit pour les définir, soit pour hiérarchiser les compétences, soit pour faire connaître ces compétences. Par extension, l'enquête a porté sur tous les dispositifs permettant de définir et de hiérarchiser les emplois et les salariés, ainsi que sur tous les dispositifs qui visent à organiser des canaux de diffusion de l'information sur les emplois et salariés disponibles, ainsi que sur les définitions et hiérarchisations qui permettent de les catégoriser.

Les dispositifs ont plusieurs formes. La plupart de ceux que nous avons étudiés sont des textes (2.2.1.). D'autres sont des outils informatiques (2.2.2), supports de stockage et de diffusion d'informations. Souvent les textes organisent des modes stabilisés d'interaction (2.2.3), les personnes font souvent référence à ces modes qui sont également des dispositifs : une commission paritaire, l'entretien annuel d'appréciation du professionnalisme, etc.

Le niveau d'observation des dispositifs a été différent selon que ceux-ci étaient plus ou moins accessibles.

2.2.1. Textes

Les textes sont de plusieurs ordres, il peut s'agir de règles définissant des procédures, de plans fixant des objectifs, de guides pour l'action.

Les textes définissent le système de classification et de rémunération, encadrent la définition et le classement des emplois et des salariés, fournissent des supports d'évaluation types, définissent des plans d'action, etc.

En complément des textes, certaines représentations graphiques sont également essentielles et sont des guides pour l'action et le positionnement de chacun. C'est notamment le cas de l'organigramme.

2.2.2. Dispositifs informatiques

Les dispositifs informatiques ont également une grande importance. Il faut distinguer les bases de données informatisées, les interfaces informatiques permettant d'interroger ces bases de données, les outils de communication centralisés (Intranet) ou décentralisés (courriel).

2.2.2.1. Bases de données informatisées sur les emplois et les salariés et interfaces

La plupart des bases de données sont désormais informatisées, le « texte » est sous format numérique. Par exemple, la base de données SABINE rassemble la quasi-totalité des informations disponibles sous format papier dans le dossier du personnel. Elle peut être interrogée par diverses applications. L'application SCARLETT permet des interrogations statistiques fines au niveau individuel. Elle a été utilisée pour obtenir la quasi-totalité des données statistiques utilisées dans cette thèse. Scarlett est mobilisée couramment par les spécialistes de la fonction RH pour toutes sortes d'études internes. CHRONOS est une autre application qui donne accès à des statistiques moins fines.

Il existe plusieurs autres applications permettant d'interroger cette base Sabine. Il existe plusieurs autres bases de données, recensant les informations sur les compétences des salariés recueillies dans l'entretien annuel et permettant une interrogation centralisée. Nous présenterons tous ces dispositifs dans les chapitres empiriques.

2.2.2.2. *Outils de communication*

L’Intranet permet la présentation et la diffusion de la plupart des textes présentés ci-dessus.

Il assure la diffusion des emplois disponibles : c’est le rôle de la « bourse emploi ».

Il facilite la prise de rendez-vous pour afficher son souhait de mobilité, c’est le rôle de la « bourse des compétences ».

Il permet de se renseigner sur les unités dans lesquelles on souhaite postuler, lorsque celles-ci ont un site Intranet. « L’annuaire en ligne » permet à chacun d’identifier qui sont les collègues, les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés d’un recruteur ou d’un candidat. Il permet ainsi de prendre contact avec ceux qu’on connaît pour se faire une première idée.

L’utilisation du « courrier électronique » permet la diffusion rapide de « CV », de « profils de postes » ou de la description de l’emploi recherché à des proches, et de proche en proche.

Les « listes de diffusion » tenues à jour par profession, niveau hiérarchique, appartenance organisationnelle, permettent de diffuser l’information de façon automatique.

2.2.3. Modes d’interaction stabilisés

Les textes instituent et encadrent des modes d’interaction stabilisés qui deviennent de ce fait eux-mêmes des dispositifs, auxquels il est possible de faire référence. Il existe un grand nombre « d’instances paritaires » au sein d’EDF et Gaz de France. Les « comités mixtes à la production » permettent de discuter de l’organisation de la production, des réformes organisationnelles. Les « commissions secondaires » discutent de la situation des salariés, de leur affectation et des réformes en matière de rémunération. Les réunions de comité mixte à la production dans les unités, de la Commission Nationale pour la Distribution, du Conseil Supérieur Consultatif des CMP pour EDF et Gaz de France et leur préparation, sont l’occasion de s’informer sur l’évolution de l’entreprise. Les réunions de la Commission Supérieure Nationale du Personnel, notamment de la sous-commission classement avancement et de la sous-commission cadres, permettent de s’informer sur les mutations des uns et des autres. L’entretien annuel d’Appréciation Du Professionnalisme (ADP), les entretiens liés à une candidature officielle sur un poste publié dans le cadre d’un appel à candidatures, sont également des dispositifs, dans la mesure où leur fonctionnement est partiellement codifié.

Les personnes qui justifient leurs décisions d’attribution d’emplois font régulièrement référence à ces différents dispositifs.

2.2.4. Mode d'observation des dispositifs

L'étude des dispositifs passe d'abord par une lecture et une compréhension des différents textes qui encadrent les changements d'emploi.

Certains dispositifs informatiques ont été directement utilisés, ce qui a permis de tester leurs fonctionnalités. C'est le cas de l'application Scarlett, de la bourse emplois, et de la bourse des compétences. Cette utilisation s'est faite d'abord dans le cadre de mes missions au sein du pôle RH (études internes, via Scarlett). Elle a eu lieu aussi, spécifiquement, pour les besoins de la recherche : recueil d'annonces d'emploi, constitution d'une base de données statistiques propre. Pour certains dispositifs à l'usage réglementé (Bases de données Carina, ENCO), la consultation a été assistée.

L'étude des dispositifs passe aussi par l'observation du type d'informations que les personnes font circuler grâce à eux (dispositifs informatiques, téléphone) : CV, descriptions de profils. Cette observation s'est faite essentiellement tout au long de mon travail au sein du pôle Ressources Humaines. Les entretiens réalisés, ont été l'occasion de recueillir, avec un succès inégal, des informations de ce type (bordereau de candidatures, offres d'emploi publiées, mails envoyés, descriptions d'emploi).

Il n'y a pas eu en revanche, d'observation directe des « modes d'interactions » stabilisés par les dispositifs : entretiens de recrutement interne, entretiens d'évaluation, comité de carrière, réunions de la Commission Supérieure Nationale du Personnel. Il a été possible d'accéder à des Procès Verbaux de réunions d'instances paritaires (qui constituent alors des textes). Naturellement, de façon anecdotique, l'insertion dans l'équipe du pôle Ressources Humaines a fait que le chercheur, en tant que consultant, a pratiqué à trois reprises, l'entretien annuel, et testé le fonctionnement de la bourse des compétences.

2.3. Justifications des décisions d'attribution d'emploi

Pour les besoins de la recherche, il nous fallait accéder aux justifications produites par les personnes, à propos de leurs décisions d'attribution d'emploi. Trois voies d'enquête étaient théoriquement possibles :

- observation de la prise de décision, des entretiens et des discussions entre décideurs,
- entretiens croisés avec des décideurs, des candidats recrutés ou en recherche et des experts de la mobilité, sur les motifs et justifications des décisions d'attribution d'emploi,
- conduite de questionnaires sur les motifs et justifications des décisions d'attribution d'emploi.

2.3.1. Accéder aux justifications par des entretiens

En travaillant au sein de la DEGS pendant trois ans et demi, nous avons pu suivre au quotidien diverses décisions d'attribution d'emploi au sein du pôle RH où nous étions affecté. Nous avons assisté quotidiennement aux discussions influant sur la recherche de candidats ou d'emplois et à l'identification des alternatives existantes et des critères de choix. Au détour d'événements du quotidien, nous avons souvent eu des échanges informels avec les experts du pôle RH, mis en discussion des données recueillies par ailleurs dans nos entretiens formels et validé ou revu avec eux notre interprétation. L'observation portait alors sur des experts RH informés de la recherche et de ses hypothèses et disposés à faire de temps à autre, un retour réflexif sur la façon dont la grille proposée éclairait leurs démarches de recherche d'emploi ou de candidats.

Néanmoins, malgré nos efforts sur place, nous ne sommes pas parvenu à assister à des entretiens de recrutement interne ou à des comités de gestion des carrières. Le caractère confidentiel et sensible des informations et l'impact de la présence d'un observateur sur le bon fonctionnement des entretiens nous ont été présentés systématiquement comme faisant obstacle à ce type d'observations. L'observation aurait été compliquée de plus par la rareté des décisions de recrutement de niveau cadre dans les unités (5 à 15 par ans) et la nécessité de déplacements nombreux.

L'entretien a donc été très tôt considéré comme une voie d'enquête privilégiée. De plus, l'entretien a certains avantages par rapport à l'observation. Il permet à l'interviewé de formaliser et d'amener à la conscience les critères de choix qui ont guidé son action. Il permet autant que possible, de placer l'interviewé dans une situation où il n'a plus de posture stratégique à adopter pour défendre un point de vue, et où il peut au contraire s'interroger sur sa pratique. Il permet donc de donner du sens aux comportements observés de façon directe ou indirecte.

Il y a bien entendu des risques à procéder ainsi. L'entretien recueille des justifications de décisions *a posteriori* : peut-être ne s'agit-il que de rationalisations de comportements dictés en fait par des motifs inconscients ou indicibles. Ces rationalisations seraient au mieux produites pour aider le chercheur à trouver du rationnel là où il n'y en a guère, au pire émises en défense d'une posture stratégique que le chercheur trop confiant ne saurait pas voir.

En accord avec les postulats épistémologiques de la recherche, ces inquiétudes nous semblent pouvoir être écartées. Les personnes elles-mêmes dénoncent chez les autres les rationalisations et cherchent en entretien, à se justifier. Il faut prendre au sérieux leur recherche de justification comme une recherche de sens. Ce qui nous intéresse ici, ce sont précisément les propos dicibles, les justifications.

Pour procéder à une recherche par questionnaire, il nous aurait fallu disposer d'une théorie préalable et d'hypothèses bien arrêtées à tester. L'enquête par entretiens permettait de laisser plus de liberté dans le repérage des formes de justifications, et l'appui sur des données statistiques et des dispositifs, nous fournissait d'autres façons de vérifier la pertinence des formes de justifications (voir infra, construction des idéaux-types).

2.3.2. Critères de sélection de l'échantillon

La construction de l'échantillon a répondu aux objectifs suivants :

- entretiens à propos d'attributions récentes de postes de cadres de premier niveau (GF 12-15), par voie de mutation d'office ou d'appels à candidatures,
- centres de distribution ruraux et urbains,
- région attractive ou peu attractive,
- centres de distribution et une unité opérationnelle nationale (UON),
- entretiens permettant de recouper les propos de managers recruteurs, de managers cédants, de candidats, d'experts en ressources humaines du centre, au sujet de ces décisions d'attribution d'emplois,
- entretiens avec des gestionnaires régionaux et nationaux de la mobilité des cadres, des experts en charge de favoriser la mobilité, des syndicalistes et des experts intervenant dans l'instance consultative sur les décisions d'attribution d'emploi des cadres,
- pluralité de profils de cadres recrutés (âge, niveau de diplôme, mobilité géographique).

D'une manière générale, il s'est agi de maximiser autant que possible la diversité des situations et points de vue autour de l'objet : l'attribution d'emplois de cadres de premier niveau.

La variété géographique dans l'implantation des centres était exigée pour contrôler l'impact de l'implantation sur les discours tenus sur la mobilité géographique. Les unités opérationnelles nationales disaient avoir des difficultés particulières pour renouveler leurs équipes, du fait de leur éclatement géographique (Cf. chapitre 1). Il était donc intéressant de comparer une UON aux centres de distribution. Réaliser des entretiens par grappe hiérarchique permettait de disposer de divers points de vue sur une même décision d'attribution d'emploi (n+2, n+1, expert RH, candidat). Enfin, les entretiens avec des experts régionaux et nationaux permettaient d'avoir une vision plus générale et d'éclairer le fonctionnement de dispositifs évoqués par les interviewés.

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

La consultation de la base d'information Sabine via l'application Scarlett a permis de repérer des mouvements récents au moment de l'enquête. Par rapport à un stock de 7246 cadres en décembre 2001 et 5359 cadres de premier niveau (GF 12 à 15), il y a eu durant les six mois qui ont précédé le début de l'enquête (entre septembre 2001 et avril 2002), environ 1000 mouvements de cadres de premier niveau, environ 300 par appel à candidatures et environ 700 par mutations d'office et mutations nominations (données Scarlett)²¹.

Un courriel a été adressé à l'ensemble des responsables RH des unités de la DEGS. Dès lors qu'une unité avait donné son accord, un contact avec une personne des ressources humaines de l'unité permettait d'établir, sur la base de la liste des candidats ayant été nommés dans les six derniers mois sur un nouvel emploi, la liste exacte des personnes à interroger. Les dates officielles de mouvements sont parfois en retard sur les mouvements réels. L'interlocuteur RH sur place disposait souvent d'informations plus récentes que celles présentes dans la base de données et il pouvait donc présenter un peu chaque cas.

L'enquête sur les décisions d'attribution d'emploi a été réalisée pour l'essentiel entre avril et juillet 2002. Les entretiens dans le Sud ont eu lieu en septembre 2002. 4 entretiens exploratoires ou de confirmation ont également été réalisés en région parisienne, lieu d'implantation du pôle RH, entre 2001 et 2004.

29 décisions d'attributions d'emplois récentes ont fait l'objet de l'enquête. Autant que possible, les entretiens dans les établissements ont été réalisés par grappes. Il s'agissait d'interroger l'ensemble des participants à la décision de recrutement : le directeur de l'unité, le responsable RH éventuellement, le chef de service (ou manager deuxième ligne), le chef de Groupe Responsable (ou Manager Première Ligne) s'il s'agissait d'un poste d'adjoint à ce chef de GR, et la personne recrutée.

L'enquête a porté tant sur les mutations d'office (12 cas sur les 29 candidats recrutés interrogés), opération par laquelle un manager affecte un salarié à un autre emploi de niveau égal, que sur les attributions d'emploi faisant suite à des appels à candidature officiels (18, sans compter les 4 appels à candidatures « fictifs » réalisés alors que les candidats étaient déjà en poste ou dans un poste très proche). Il était intéressant d'observer comment s'opérait le choix entre ces deux procédures, et comment les mutations d'office permettaient éventuellement de lever certaines contraintes liées aux appels à candidatures officiels.

²¹ Ces données ont une forte saisonnalité, avec des mois creux entre février et juin, une très forte pointe au premier janvier, c'est pourquoi le chiffre exact n'a pas beaucoup de pertinence.

L'enquête a accordé de fait plus d'importance aux interviews des recruteurs hiérarchiques et experts RH impliqués. Tous les managers ayant attribué au moins un emploi ont été interrogés. À l'inverse, l'enquête a été limitée à 29 décisions d'attribution d'emplois pour des raisons de faisabilité. Ainsi, seule une fraction des candidats recrutés récemment dans les unités a été interrogée (un peu moins de la moitié).

Il ne s'est pas avéré possible de rencontrer systématiquement les candidats qui avaient postulé sur un poste publié et qui en avaient été écartés. Cette démarche, prévue initialement a été considérée superflue. En effet, les candidats recrutés, interrogés sur leur recherche d'emploi ont évoqué spontanément de nombreux cas de non sélection sur d'autres postes. Cela nous a permis à cette occasion de recueillir suffisamment de critiques à l'encontre des méthodes de recrutement.

Après cette enquête « terrain », nous avons également interrogé 9 experts RH et responsables syndicaux intervenant au niveau national. Ces experts participaient au fonctionnement de dispositifs importants mentionnés dans les entretiens (bourse emploi, bourse compétences, CSNP, gestion des hauts potentiels). Nous leur avons posé des questions sur leur rôle dans le fonctionnement de ces dispositifs et leur vision de l'impact de ces dispositifs. Ces 9 entretiens se sont étalés entre le début 2002 et la mi 2004.

2.3.3. Composition de l'échantillon

Le tableau suivant résume la composition des 65 entretiens de l'échantillon. Les 65 entretiens sont classés selon le rôle joué par l'interviewé dans le processus de recrutement. Ceux qui jouent plusieurs rôles (experts RH local et manager recruteur par exemple) sont comptés dans chaque colonne, mais une seule fois dans le total.

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

Tableau 2-1 - Répartition des entretiens

	Experts	Recruteurs				Candidats				Total
						recrutés			en recherche	
	RH et OS	Dir	MDL	MPL	Total	Croisés	Non croisés	Total	Croisés	
CENTRE	1	1	2	3	6	6	1	7	2	12
NORD	2	1	4	2	7	7	1	8	1	14
OUEST	2	1	3		4	5	3	8	1	13
RHN	9	1			1			0		9
RP		0	2		2	1		1	2	5
SUD		1	2		3	1		1		4
UON		1	3		4	4		4		8
Total femme	7	0	2	2	4	3	2	5	4	16
Total homme	7	6	14	3	24	21	3	24	2	49
Total	14	6	16	5	27	24	5	29	6	65
% du total	22%	9%	25%	8%	42%	37%	8%	45%	9%	100%
% de femme	50%	0%	13%	Ns	15%	13%	ns	17%	Ns	25%

La quasi-totalité des candidats recrutés nous a également parlé de sa recherche d'emploi en cours. C'est pourquoi nous n'avons indiqué dans la colonne « candidats en recherche » que des candidats interrogés spécifiquement dans ce but. Symétriquement, les candidats en recherche nous ont souvent expliqué rapidement les conditions de leur recrutement sur leur poste actuel, nous ne les incluons pas pour autant dans la colonne « candidats recrutés non croisés ».

L'écart de traitement entre les hommes et les femmes n'était pas une des préoccupations de l'enquête. La répartition des entretiens par sexe est conforme à la population d'ensemble de la DEGS, qui est fortement masculine, notamment dans les métiers techniques et d'encadrement.

21 entretiens de managers recruteurs ou n+1²² (Manager deuxième ligne ou cadres de premier niveau) ont pu être croisés avec 24 entretiens de candidats qu'ils ont recrutés et avec 5 entretiens de directeurs d'unité qui interviennent en validation des décisions des recruteurs immédiats (au niveau n+2 ou n+3) et 5 responsables RH ou syndicaux de ces unités qui sont intervenus dans ces recrutements. Pour ces 24 décisions d'attribution d'emplois, il y a eu 10 cas de changements d'emploi au sein d'une même unité, ce qui nous a permis d'interroger le directeur sur son intervention en tant que manager cédant ainsi que dans certains cas le manager deuxième ligne cédant. 4 cas ont permis de confronter l'avis de candidats ayant postulé sur un même poste. Ces 24 cas croisent au total 46 entretiens.

²² Le terme n+1, 2 ou 3, renvoie au nombre de niveaux hiérarchiques qui sépare une personne référence et son hiérarchique. Un directeur de centre est le plus souvent le n+2 d'un chef de GR. Le chef de SR est le n+1.

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

5 candidats recrutés ont été interrogés sans qu'il soit possible de boucler avec le manager qui les avait recrutés. Dans certains cas, le manager avait été remplacé, dans d'autres, un entretien avait été prévu mais le manager s'est désisté, dans d'autres encore le manager a été interrogé mais l'entretien avec ce dernier n'a pas permis d'éclairer cette décision de recrutement.

En plus de ces 29 décisions d'attributions d'emplois, dans 6 autres cas, nous avons fait le choix d'interroger des cadres alors en recherche d'emploi. L'entretien avec ces cadres en recherche était recoupé avec celui de la hiérarchie cédante. Ces entretiens ont été réalisés à deux fins. D'une part, nous faisons l'hypothèse qu'il y avait un lien entre la recherche d'emploi et l'attribution des emplois : les pratiques des managers recruteurs s'expliquaient en partie par celle des candidats en recherche et par celle des managers cédants. D'ailleurs tout cadre était appelé à passer successivement par ces trois rôles. D'autre part, c'était aussi une manière d'obtenir plus de critiques contre les recruteurs de la part de candidats encore en recherche. Comme la priorité de l'enquête portait sur les justifications des décisions d'attribution d'emploi et non sur les modes de recherche d'emploi à l'interne, le nombre de ces entretiens a été limité à 6. Ces 6 cas croisent 14 entretiens (dont 6 déjà comptés dans le total précédent).

Ces 35 situations d'attribution ou de recherche d'emploi ont constitué le cœur de l'enquête. Autour de ces situations, les entretiens ont permis d'évoquer avec plus ou moins de détails, plus de 190 situations d'attribution d'emplois. Les managers recruteurs ont en effet régulièrement comparé des candidats recrutés à ceux qu'ils avaient écartés, ou ont évoqué le cas de cadres recrutés non inclus dans l'enquête (96 cas). De la même façon, les candidats ont souligné des candidatures auprès de managers recruteurs non inclus dans l'enquête (96 cas). Enfin, très souvent, les recruteurs, candidats et/ou experts ont parlé du marché interne de l'emploi de façon générale, sans rattacher leurs propos à des décisions spécifiques.

Le tableau ci-dessous résume la répartition par âge et niveau de diplôme, des candidats recrutés ou en recherche à la fin décembre 2001.

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

Tableau 2-2 - Diplôme et ancienneté des cadres candidats interrogés

Niveau de formation	Groupe d'ancienneté				total
	< 10 ans	de 10 à 20 ans	de 20 à 30 ans	plus de 30ans	
Bac+5 « cotés »	8	2	0	0	10
Autres Bac +4 et plus	4	2	0	0	6
Form. cont. qualifiante		1		1	2
Bac à bac +3	0	3	5	1	9
Inférieur au bac	0	0	3	1	4
Total	12	8	8	3	31

Données disponibles pour 31 des 35 cadres candidats recrutés ou en recherche. La distinction entre diplôme de niveaux cadres sépare les groupes de diplôme 1 et 2 (écoles d'ingénieurs cotées par exemple) et les groupes 3 et 4 (diplômes universitaires ...), voir infra chapitre 5.

Ces données confirment la diversité des cadres interviewés, en termes de diplôme comme d'ancienneté dans l'entreprise, et donc d'âge. Nous n'avons pas cherché spécialement à l'accentuer.

Les données sur les recruteurs sont plus uniformes, comme en témoigne ce tableau.

Tableau 2-3 - Diplôme et ancienneté des managers recruteurs interrogés

Niveau de formation	Groupe d'ancienneté				Total
	< 10 ans	de 10 à 20 ans	de 20 à 30 ans	Plus de 30ans	
Bac +5 cotés	3	4	2	0	9
Autres Bac +4 et plus	0	2	8	1	11
Form. cont. qualifiante	0	1	1	0	2
Bac +2 à bac +3	0	1	0	1	2
Total	3	8	11	2	24

Données disponibles pour 24 des 27 managers recruteurs. La distinction entre diplôme de niveaux cadres sépare les groupes de diplômes 1 et 2 (écoles d'ingénieurs cotées par exemple) et les groupes 3 et 4 (diplômes universitaires ...), pour plus de détail sur cette distinction voir infra chapitre 5.

Il n'y a pas de titulaires de formations inférieures au niveau bac+2 parmi nos recruteurs. Cette répartition est conforme à la répartition statistique. Les titulaires de formations de niveau inférieur à bac représentaient, en décembre 2001, 1,17% des effectifs en GF 17 et plus. Or 80 % des recruteurs interrogés ont au moins le GF 17.

Le tableau ci-dessous permet de cerner la diversité des types d'emplois attribués pour les 29 candidats recrutés.

Tableau 2-4 - Domaine d'expertise et responsabilités hiérarchiques

	Poste à responsabilités hiérarchiques	Poste d'assistant	Poste d'expertise	Total
Technique électricité et mixte	2	1		3
Technique gaz	4	1		5
Clientèle, commercial gaz ou électricité, relations collectivités locales	5	2	2	9
Métiers supports (RH, comptabilité, logistique, qualité, contrôle de gestion)	5		7	12
Total	16	4	9	29

Les responsabilités hiérarchiques sont moins fréquentes. Elles sont aussi moins importantes dans les métiers supports. Certains chefs de GR ont la responsabilité d'équipes qui peuvent atteindre 80 personnes et qui sont composées en large part de personnel d'exécution (ouvriers ou employés) : exploitation gaz, exploitation électricité ou agence clientèle, clientèle technique ou plateau clientèle. D'autres chefs de GR ont la responsabilité d'équipes plus réduites, moins de 30 personnes le plus souvent, et plus qualifiées : gestion des investissements (mixtes le plus souvent), GR commerciaux gaz ou électricité, collectivités locales et gestion du contrat de travail. D'autres chefs de GR gèrent des équipes encore plus réduites (moins de 10 personnes), souvent plus qualifiées notamment dans les métiers supports : logistique, formation et gestion des RH.

2.3.4. Conduite des entretiens et informations recueillies

Les guides d'entretiens sont présentés en annexe 5. Les entretiens ont visé à recueillir systématiquement auprès des managers recruteurs, la façon dont ils avaient informé les candidats potentiels du poste à pourvoir, les critères utilisés pour choisir entre les candidatures, leur rôle dans la prise de décision, les questions posées en entretien.

De façon symétrique, les entretiens avec les candidats ont cherché à établir la façon dont ils avaient eu connaissance du poste, les aspects de leur candidature qu'ils avaient mis en avant dans l'entretien, les critères utilisés dans la recherche de postes.

Les entretiens avec les différents experts en ressources humaines et syndicalistes ont varié dans le contenu selon leur rôle spécifique : responsable de la bourse compétences, responsable du pôle RH de la DEGS, chefs de services ressources humaines en unité, responsable de la CSNP, syndicalistes, directeur adjoint de groupement de centres ayant en charge la gestion des cadres ... Les questions

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

ont porté sur leur intervention dans le processus général de la mobilité, le rôle des dispositifs dont ils avaient la maîtrise (CSNP, bourse compétences, base ENCO...).

Les entretiens ont été réalisés sur le temps et le lieu de travail, parfois dans des salles de réunion, parfois dans le bureau des interviewés. Ils étaient calés pour durer une heure et demi, y compris le temps de présentation. Les plus courts ont duré 45 minutes, certains se sont étalés sur deux heures et poursuivis après l'arrêt du magnétophone.

Les entretiens ont eu lieu selon un format semi-directif, ce qui permettait de rebondir sur certains termes *a priori* intéressants (bon manager, bon technicien, utiliser la schlague, normal, par la bande...).

Les 52 entretiens dans les unités ont été enregistrés pour la majorité. Il y a eu 2 cas de refus, un épisode malheureux d'oubli du matériel d'enregistrement sur une unité (12 entretiens non enregistrés) et deux entretiens avec de forts problèmes d'enregistrement, soit 36 entretiens enregistrés et retranscrits. Les entretiens non enregistrés ont été reconstitués sur la base des notes prises en entretien.

Sur les 13 entretiens réalisés au niveau national, seuls 6 ont été enregistrés et retranscrits. Les autres ont été effectués dans un contexte plus informel, lié aux liens tissés dans la collaboration au sein de l'entreprise, ce qui rendait plus difficile la présence de l'enregistreur.

Naturellement, le fait d'être chercheur en CIFRE durant trois ans au sein du pôle Ressources Humaines de la DEGS a permis de recueillir de nombreux propos à l'occasion d'échanges plus moins formalisés ou d'observation directe.

J'ai eu par exemple l'occasion de présenter mes hypothèses de recherche auprès du pôle RH, de m'entretenir longuement avec des experts collègues de travail et avec mes supérieurs hiérarchiques. Il s'est agi, alors, d'occasions de recueillir des informations dans un cadre relativement formel. Les discussions à la cantine, autour de la machine à café ou au détour d'une réunion de service ou d'un groupe de travail ont été des occasions de recueillir des informations non moins intéressantes, mais de façon beaucoup plus informelle et imprévue. La tenue régulière d'un cahier de notes « ethnographiques » a permis de garder la mémoire de ces échanges et observations.

L'ensemble des entretiens formels et informels, enregistrés ou retranscrits à partir des notes représente un corpus de plus d'un millier de pages.

2.3.5. Perception de l'enquête par les interviewés et impact du contexte

Au sein de la DEGS et d'EDF et Gaz de France en général, les enquêtes sont courantes et de tout type. Il peut s'agir d'audits sur les pratiques, d'enquêtes réalisées par des salariés de l'entreprise et strictement à destination de l'entreprise, d'enquêtes de doctorants en CIFRE, d'enquêtes de chercheurs externes, avec l'accord de l'entreprise. À mon arrivée au sein du pôle RH, trois salariés avaient disposé d'une convention CIFRE et deux parmi ceux-là poursuivaient leur thèse tout en ayant été recrutés.

Pour annoncer et présenter l'enquête, un courriel a été adressé à l'ensemble des unités. Comme d'habitude la participation reposait sur le volontariat et elle était incitée par le besoin général du pôle RH de remplir sa mission d'étude du fonctionnement des unités en appui au management de la DEGS. En l'occurrence l'enquête était justifiée par la volonté d'améliorer la fluidité du marché interne de l'emploi. Le premier envoi a entraîné l'accord de 3 unités. Pour obtenir un échantillon suffisamment diversifié, deux relances ont permis de constituer l'échantillon finalement retenu. Les liens tissés entre les unités et le responsable du pôle Emploi Compétences et Relations Sociales à l'occasion d'autres enquêtes ou de son parcours antérieur, ont contribué à faciliter l'obtention de cet accord. Une fois cet accord obtenu, un responsable des Ressources humaines m'a aidé à organiser les entretiens sur place. Là encore, le volontariat était de mise. L'accord du management équivalait néanmoins à une incitation forte à la participation. Par rapport aux 55 entretiens prévus de cette façon dans les établissements, il y a eu 5 refus ou désistements.

Il est arrivé que certains interviewés assimilent cette enquête à d'autres enquêtes menées par d'autres personnes sur des thèmes proches. Certains interviewés ont pu voir dans l'enquête, une occasion de faire entendre des messages au « niveau national ». La plupart semblaient néanmoins habitués à la forme des enquêtes de recherche en sciences sociales et aux garanties déontologiques afférentes (citations anonymées). Ils semblaient d'ailleurs parfois relativement cyniques quand à leur utilité réelle...

L'enquête a été présentée aux unités dans un mail et document PowerPoint comme visant à étudier et améliorer la mobilité des cadres. L'enquête a porté en effet sur les mobilités tant géographiques que fonctionnelles ou organisationnelles. L'usage du terme « mobilité » a en fait porté à confusion. À la même époque, un nouveau dispositif d'aide à la mobilité géographique venait d'être adopté, de plus, au sein d'EDF et Gaz de France le terme standard pour parler de changement d'emploi était celui de « mutation ». Il a donc fallu plusieurs fois, malgré la présentation orale initiale, recadrer l'interviewé en cours d'entretien, pour bien préciser que l'enquête portait sur toutes les formes de

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

mobilité et éviter des discours trop généraux sur la seule mobilité géographique, sa sous-rémunération, son intérêt pour l'entreprise.

Présentation des extraits d'entretien

Dans les chapitres empiriques, les entretiens seront identifiés selon plusieurs critères.

- Le niveau hiérarchique de la personne interrogée est précisé, il peut s'agir d'un directeur adjoint de groupement de centres, directeur ou directeur adjoint, d'un chef de service, ou d'un Cadre de premier niveau (qu'il soit chef de Groupe Responsable, assistant d'un chef de GR ou de service, expert technique, commercial, juridique, ressources humaines...).
- La personne interviewée peut parler en tant que candidat, manager prenant, manager cédant, expert en ressources humaines ou syndicaliste.
- Le cas échéant, l'entête précise également s'il s'agit d'un recrutement pour un poste à responsabilités hiérarchiques, pour un poste d'adjoint ou d'assistant à un responsable hiérarchique ou pour un poste d'expertise sans responsabilité hiérarchique.
- Le cas échéant, l'entête de l'entretien précise si le manager intervient en tant que n+2 ou n+1 dans le recrutement.
- Les cadres de premier niveau interrogés parlent évidemment de leur situation de candidat recruté sur un poste précis, mais aussi de leur condition de candidat écarté de certains postes et de façon plus générale de leur recherche d'emploi en tant que candidat en recherche.
- Lorsque le discours a été reconstruit sur la base des notes prises durant l'entretien, cela est précisé par l'ajout de la mention « notes ». Lorsque les notes font suite à une observation directe, cela est indiqué.

Le tableau ci-dessous résume ces informations.

Tableau 2-5 - Présentation des entretiens

Niveau hiérarchique	Rôle	Niveau d'intervention	Type de poste (si applicable)
Directeur	Manager prenant	N+3, n+2 ou N+1	Poste à responsabilités hiérarchiques (plus de 10 personnes)
Chef de service	Manager cédant	N+2 ou N+1	Poste d'adjoint
Cadre de premier niveau	Manager prenant et cédant	N+1	Poste d'expertise (et encadrement de moins de 10 personnes)
	Candidat recruté		
	Candidat écarté		
	Candidat en recherche		
	Expert RH		
	Syndicaliste		

Soit l'entête suivante :

Directeur, manager prenant et cédant, n+2, poste de manager

Elle signifie qu'il s'agit du discours d'un directeur d'unité qui est à la fois prenant et cédant (le changement d'emploi a lieu au sein de l'unité ou du service qu'il dirige) d'un cadre chef de GR, qui accède à un poste impliquant la responsabilité d'une équipe, sous la direction intermédiaire d'un chef de service.

Le choix de ces indicateurs pour la présentation des entretiens est lié à l'approche suivie. La thèse s'intéresse aux justifications et critiques émises par les personnes responsables des décisions d'attribution d'emploi. Il faut donc donner des indicateurs permettant de clarifier la situation à laquelle renvoie le discours. À l'inverse, puisque l'approche ne vise pas à expliquer ce discours par l'appartenance de ces personnes à des catégories sociales –catégories manifestées par des indicateurs comme le niveau de diplôme, l'origine familiale – ces indicateurs ne sont pas fournis.

Tous les entretiens ont naturellement été anonymés, le discours des personnes de sexe féminin est parfois masculinisé pour éviter l'identification, les références aux lieux ont été modifiés, les intitulés de poste sont définis de façon larges. Toutes ces modifications ont été apportées en cohérence avec les garanties déontologiques annoncées en préalable à chaque entretien.

2.4. Régularités statistiques dans l'attribution des emplois

Conformément aux hypothèses de recherche précédemment évoquées, nous avons cherché à disposer de données statistiques décrivant les salariés et leurs emplois. Nous voulions en particulier des informations sur les flux de salariés changeant d'emploi et sur l'impact des attributions d'emplois sur la situation des salariés.

Nous avons eu un accès à ces données statistiques dans le cadre du travail quotidien au sein du pôle Ressources Humaines de la DEGS. Disposant d'un accès à l'interface Scarlett nous avons pu interroger la base de données Sabine.

Les données utilisées portent sur l'ensemble des agents statutaires de la DEGS présents en fin d'année pour les années 1997 à 2003. En 1997, il y avait environ 77 000 agents et 64 000 en 2003. Les informations statistiques disponibles sont très complètes : établissement d'affectation, diplôme à l'embauche, diplôme actuel, niveau de qualification, de rémunération, sexe, âge et ancienneté.

L'information sur l'emploi et le métier de chaque salarié est, hélas, non disponible. La diffusion d'une nouvelle méthode d'évaluation des emplois en 1999 a conduit à des appellations d'emploi différentes selon les établissements, les définitions de métiers arrêtées en 1994 ont été rendues obsolètes par les transformations organisationnelles et le peu de rigueur dans leur mise à jour. Pour étudier l'emploi ou le métier des salariés, il n'y avait donc aucun repère fiable au niveau national entre 1999 et 2003.

Selon les cas, pour des raisons précisées dans nos chapitres empiriques, nous avons exploité soit l'ensemble de ces données, soit uniquement celles sur les cadres, soit uniquement celles qui avaient trait aux cadres de premier niveau.

En complément de ces données sur la situation des salariés en fin d'année, diverses requêtes spécifiques ont permis d'obtenir des données sur les flux de cadres de premier niveau : nombre de mouvements annuels, augmentation de rémunération et qualification liée à l'attribution d'emploi.

Ces données statistiques ont été retravaillées sous un tableur (Excel) pour élaborer les différents tableaux présentés dans le chapitre précédent et les chapitres empiriques ultérieurs. Elles ont fait l'objet de traitements un peu plus sophistiqués (corrélations, tests de significativité des différences de moyenne...) grâce à des logiciels de traitement statistique (SAS et SPSS) afin de mettre en évidence les régularités statistiques qui sont présentées à la fin de chacun des chapitres empiriques. On trouvera en Annexe 6 une brève présentation des méthodes statistiques utilisées.

3. Révision de la problématique et construction des types de justification

D'emblée, la recherche avait été placée dans une optique fortement inductive et qualitative. Au départ néanmoins, la justification des inégalités de grandeur offrait un cadre de réflexion fortement balisé.

Cette partie s'efforce de résumer comment et pourquoi, évoluant dans le cadre théorique développé dans la partie 1, nous avons recueilli des données empiriques, qui ne pouvaient pas être traitées à l'intérieur de ce cadre. Elles nous ont contraint à repenser ce cadre théorique, afin de construire une voie de sortie aussi respectueuse que possible du cadre théorique initial et des données empiriques.

Ce n'est que dans les chapitres suivants que nous pourrons développer avec suffisamment d'espace, la définition des concepts, les arguments théoriques, tous découverts largement après coup, qui nous permettent d'asseoir un nouveau modèle théorique. Nous n'entendons donc pas ici convaincre le lecteur sur le fond, mais plutôt lui exposer comment devant une difficulté, la question de recherche a été retravaillée pour faire émerger une nouvelle hypothèse de recherche. Nous ne pourrons mettre à l'épreuve cette hypothèse que dans les chapitres suivants.

3.1. Rendre compte des justifications de l'usage de la force

Divers textes intermédiaires remis à l'Agence Nationale pour la Recherche Technologique font état des transformations profondes de la formulation théorique de l'objet de recherche entre la fin 2001 et la mi-2003, moment où la nouvelle typologie des formes de justifications commence à se stabiliser.

Au tout départ, comme indiqué dans la première partie, la recherche s'inscrivait totalement dans l'approche conventionnaliste. D'un point de vue épistémologique, il était essentiel de tenir compte du discours des personnes, de les suivre dans leurs critiques, leurs justifications et leur usage des dispositifs. De plus, la recherche reprenait totalement la conception de la justification définie dans les *économies de la grandeur*. Il s'agissait d'étudier comment les recruteurs internes justifiaient les inégalités qu'ils créaient en choisissant de recruter plutôt telle ou telle personne. De nombreux écrits de la littérature sociologique ou gestionnaire s'accordaient pour dire que la mise en œuvre des dispositifs qui instrumentent la notion de compétence plutôt que celle des qualifications, conduisait à plus d'arbitraire, mais aussi à de nouveaux critères d'évaluation plus adaptés aux organisations actuelles du travail, plus justes. Qu'en était-il exactement dans cette entreprise et pour cette population ?

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

Dans cette optique, l'arbitraire managérial était perçu comme un obstacle à la juste mesure des grandeurs et donc comme injustifiable. Qu'on juge de la surprise de l'observateur : les managers ne cessent de justifier l'usage de la force pour le développement du collectif. Un « bon manager » soit savoir « prendre des coups » dans ses rapports avec les syndicats, pour « mettre au travail » les salariés. S'il le faut, il ne doit pas hésiter à contourner les règles pour atteindre ses objectifs. Il doit user de « sens tactique » pour imposer les réformes nécessaires à la survie du collectif. Il doit amener ses subordonnés à se dépasser, les tirer vers le haut.

Les candidats (de niveau cadre) ne s'offusquent pas de ces discours, au contraire, ils reconnaissent bien volontiers l'existence de « bons » chefs ; ils partagent une même conception de ce qu'est la « compétence managériale ».

Les discours justifiant le fonctionnement hiérarchique et l'usage de la force semblent logiques : sans imposition hiérarchique, il n'y aurait pas « une grande entreprise » mais une multitude de « producteurs » en concurrence sur un marché ; tous les gains liés à un pilotage unique depuis le sommet seraient perdus...

Managers et candidats disent s'appuyer sur des dispositifs de mobilisation, de contrôle, de gestion dont il est aisé de constater l'existence... De plus, un simple regard à quelques auteurs de philosophie, d'économie ou de gestion, montre qu'il est possible de trouver dans la littérature savante des formalisations de ce type de justifications hiérarchiques (cf. infra chapitres 3 et 4).

Avec un cadre théorique conventionnaliste, devant la présence empirique de justifications de l'usage de la force, deux alternatives se dressent :

- Dénoncer ces « justifications » des managers comme fausses, et donc renoncer à une sociologie de la critique, revenir à une vision critique depuis une position en surplomb.
- Faire place à ce type de justifications et donc changer profondément la définition du terme « justification ».

Autrement dit, le chercheur se doit de répondre à cette question : doit-il renoncer ? ou bien doit-il renoncer au cadre théorique des *économies de la grandeur* ?

Dans la première optique, il aurait fallu dénoncer la fausse conscience des cadres, l'expliquer par la pression considérable qu'ils subissent et l'ascension sociale et financière qui découlent de leur soumission. Il y aurait certainement eu des indices en ce sens, si nous avions voulu les chercher. Nous aurions pu creuser sous l'apparence du discours de justification un peu trop lisse, la violence exercée par les mots d'ordre de la direction en révélant les critiques adressées par les cadres à l'encontre de la violence subie.

Mais cela aurait été doublement faux. En tant que conventionnaliste, cela aurait été une erreur logique. Nous aurions refusé en apparence une position de surplomb, pour suivre justifications et critiques, pour mieux en fait, juger en surplomb de la validité des tentatives de justification des personnes. En renonçant ainsi à une étude des justifications et critiques des personnes, nous aurions régressé par rapport au programme de la sociologie de la critique.

Cela aurait surtout été une trahison d'une vérité intime évidente : Qui ne connaît la joie et les angoisses qu'il y a à créer et grandir ? Qui n'a pas une certaine forme de reconnaissance pour les personnes qui l'ont contraint à forcer le destin, à affronter ses angoisses, à créer et grandir, sans que ces personnes y aient été autorisées par lui-même ou par quiconque ? C'est une vérité triviale que l'usage non autorisé de la force est légitime dans certaines occasions.

Si chacun connaît bel et bien cette vérité en son for intérieur, la question devient la suivante : par quel raisonnement étrange, l'épreuve de force ayant été opposée à l'épreuve de justice, il en a été déduit que parce que l'épreuve de force était injuste et créatrice d'injustice, alors elle était injustifiable ?

Nous proposons cette interprétation : l'épreuve de force, certes nécessairement **injuste** pour mesurer la grandeur, l'attribuer, la répartir, n'est pas nécessairement **immorale** lorsqu'elle produit cette grandeur dans un « grandissement », lorsqu'elle est créatrice d'un surplus. S'il y a des justifications à l'usage de la force, ce sont des justifications de la **moralité** de cet usage, ce ne sont pas des justifications de la **justice** des inégalités qui en ont découlé.

En renonçant ainsi au cadre posé dans les économies de la grandeur, nous cherchons en fait à le dépasser et l'accomplir en élargissant la gamme des discours de justification et critiques dont le modèle peut rendre compte. Notre démarche s'inscrit ce faisant dans la continuité des révolutions critiques. Elle demande : Comment la sociologie de la critique a-t-elle pu finalement adopter la même vision uniformément négative du pouvoir et des forces que la sociologie critique²³ ? De quel point de vue positif sur la force, la sociologie de la critique prétend-elle critiquer l'usage de la force ? Les tenants de la sociologie de la critique, privés d'une conception positive de l'usage de la force ne risquent-ils pas de demeurer toujours impuissants²⁴ ?

²³ Pour une position similaire, cf. Dodier (2005).

²⁴ En un sens, là où Boltanski et Chiapello (1999) ont souhaité réveiller la critique sociale et lui fournir des appuis argumentatifs, notre démarche peut contribuer à réveiller les entrepreneurs sociaux en leur fournissant des argumentaires les aidant à justifier leur recours à la force.

3.2. Des justifications en justice aux justifications morales

Nous avons ainsi été amené à proposer une révision profonde du concept de justification. Au lieu d'appeler « justification », uniquement la façon dont les personnes justifient les inégalités de grandeur des êtres, nous proposons d'appeler également « justification », la façon dont les personnes justifient *moralement* leurs opérations. Nous proposons ainsi de distinguer justifications en justice et justifications morales.

Parce que les justifications en justice, ne font pas « justice » à toutes les justifications des personnes, dans cette recherche, nous proposons d'étudier les justifications morales des décisions d'attribution d'emploi. Nous disons alors que justifier moralement une opération – par exemple une décision d'attribution d'emploi – c'est montrer qu'on coopère à rendre universel son motif, en montrant qu'on a utilisé, entretenu ou amélioré les dispositifs qui permettent concrètement son universalisation (cf. chapitre 3 suivant).

Évidemment, le passage d'une conception à l'autre de la justification n'a été, ni immédiatement perçu, ni fondé sur le seul cas de la justification de l'usage de la force. Ce cas s'est simplement avéré l'élément empirique exigeant de la façon la plus évidente, le déclenchement du processus d'abduction²⁵. Les chapitres suivants présenteront les avantages du modèle théorique finalement élaboré pour rendre compte des données récoltées. La conclusion reviendra sur les différences avec le modèle théorique *des économies de la grandeur*.

Dans le chapitre 3, nous présentons tout d'abord le modèle théorique qui sert de cadre à la conception de la justification utilisée pour notre recherche. Ce modèle nous permet de rendre compte des données recueillies de façon ordonnée et d'interroger ces données pour « tester » leur cohérence avec le modèle élaboré. Cette solution a été jugée plus constructive qu'une démarche qui aurait d'abord cherché à invalider le modèle théorique initial, afin bien montrer la genèse du modèle proposé, avant d'envisager ensuite dans un troisième temps, de présenter les éléments à l'appui de la pertinence de ce nouveau modèle.

Il ne sera donc pas question de présenter dans leur totalité les indices successifs qui ont conduit à construire le modèle théorique tel qu'il est présenté. Il est cependant nécessaire de préciser que ce

²⁵ L'**abduction** vise à rendre compte d'une donnée initialement perçue comme « surprenante », inattendue ou anormale compte tenu de l'état d'avancement de la connaissance. L'abduction consiste à inférer une hypothèse explicative qui permette de rendre compte des données « surprenantes ». Sur la base du modèle provisoirement accepté, il est ensuite possible par **déduction** de prédire que d'autres observations devraient conduire à certaines données et de soumettre ces hypothèses à un test empirique. L'**induction** consiste par différence, à produire un modèle explicatif par accumulation de données empiriques convergentes en l'absence de modèle théorique préétabli.

modèle a été construit après la réalisation des entretiens et l'étude des dispositifs impliqués dans les décisions d'attribution d'emploi. Il y a eu un processus d'itération régulier entre données empiriques et modélisation théorique. L'étude des entretiens en lien avec la connaissance de la littérature sur la notion de compétence a conduit naturellement à des lectures philosophiques permettant d'interroger les fondements théoriques des *économies de la grandeur*. Les premières ébauches du modèle ont permis le découpage des entretiens, le rattachement des dispositifs à différents types. L'étude du détail des entretiens a conduit à des raffinements dans le modèle, la réalisation de nouvelles lectures ...

Rétrospectivement, il apparaît que la question de recherche initiale a naturellement contribué à mettre l'accent sur les justifications morales, au détriment des seules questions de justice. Si, au lieu d'interroger les cadres sur les justifications des décisions ponctuelles d'attribution d'emploi, nous avons enquêté sur les inégalités de progression de carrière et leurs justifications, les justifications en justice auraient probablement été prédominantes.

Dans cette recherche, nous nous limitons à l'étude de ces justifications morales. Cela ne veut pas dire que nous nions la pertinence des justifications en justice. Cela ne veut pas dire que nous dénisons la pertinence de toutes les recherches qui portent sur la mesure et la justice des différentes inégalités et sur les phénomènes de discrimination (hommes - femmes, ethniques, diplômés - non diplômés, selon l'origine sociale etc.). D'autres auteurs se sont consacrés à ces phénomènes, y compris à l'intérieur du cadre conventionnaliste (Ghirardello, 2005). Il se trouve simplement que ces aspects ne sont pas l'objet de cette recherche. L'étude des types de justification morale et des changements dans les modes de justification peut et doit être conceptuellement séparée de l'étude des justifications des inégalités et de l'évolution des inégalités. Nous faisons même l'hypothèse que l'attention à la diversité des justifications morales ouvre des pistes de recherche, pour élargir les justifications et critiques des inégalités en justice (cf. conclusion).

3.3. Une recherche qui se déploie à trois niveaux de généralité

Privé de l'appui que fournissait le concept de justification en justice, nous avons dû asseoir ce nouveau concept de « justification morale » sur de nouvelles lectures théoriques.

La démarche adoptée conserve pour l'essentiel les hypothèses de recherche qui animent *les économies de la grandeur* et *façons de recruter*. L'hypothèse fondamentale est la même : pour rendre compte de la pluralité des justifications que donnent les personnes, le plus simple est de repérer des formalisations déjà existantes de ces justifications.

Très souvent, en effet, les personnes utilisent dans leurs justifications des termes qui renvoient manifestement à des formalisations théoriques. Par exemple, plusieurs de nos interviewés mentionnent « la loi du marché » ou bien la pratique du « retour d’ascenseur » au sein d’un réseau de proches. Les justifications ordinaires prennent appui sur les justifications formalisées et les dispositifs dont ces justifications formalisées ont appuyé la légitimité. C’est pourquoi repérer des œuvres typiques de philosophies politiques et morales (Boltanski et Thévenot, 1991) ou typologiser la littérature de sciences sociales (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) est particulièrement efficace pour rendre compte de la pluralité des justifications des personnes.

Il est possible de repérer **trois** niveaux de généralité dans les justifications.

1. Les personnes interrogées présentent des **justifications concrètes** des décisions internes d’attribution d’emploi de cadres au sein de la DEGS.
2. Ces justifications s’appuient de façon immédiate sur des **conceptions de la compétence** et sur les dispositifs que ces conceptions ont légitimés et aidés à établir.
3. De façon plus générale encore, ces justifications locales et conceptions de la compétence renvoient à des types de **justification morale**.

Dans ce chapitre méthodologique, nous jugeons utile de partir des discours de justification les plus concrets et les moins formalisés, afin de bien présenter ce qu’est l’objet de la recherche, et comment cet objet exige du chercheur une montée en généralité progressive.

Dans la suite de la thèse, nous présenterons par contre les justifications en partant des plus abstraites pour aller aux plus concrètes. Le modèle théorique décrivant les différentes façons de justifier moralement une opération (chapitre 3), précède la présentation des conceptions de la compétence (chapitre 4), et celle des justifications concrètes des décisions d’attribution d’emploi (chapitres 5 à 8). Cet ordre est celui de la présentation, il permet de donner un contenu toujours plus détaillé à une typologie théorique initiale. Il explicite d’entrée les hypothèses qui structurent la présentation des données.

3.3.1. Rendre compte des justifications de décisions d’attribution d’emploi

L’objet de la recherche est bel et bien d’éclairer comment les managers recruteurs de la DEGS fondent leurs décisions d’attribution d’emploi de niveau cadre. L’enquête cherche à savoir s’il y a une ou plusieurs formes de justifications, complémentaires ou contradictoires entre elles, à connaître les dispositifs sur lesquels ces formes de justifications s’appuient et les régularités statistiques qui en résultent.

Une telle démarche a pour objectif d'aboutir à une typologie des justifications. Cette typologie doit alors pouvoir fonctionner comme outil heuristique pour chaque manager recruteur. Elle permet à chacun d'entre eux de prendre conscience d'un ancrage personnel éventuel dans un type de justifications aux dépens des autres, de mieux identifier l'importance à accorder à différents critères de choix. Elle fournit un repérage leur permettant à la fois de mieux entendre la bonne foi derrière une justification reposant sur une argumentation différente de la leur et de mieux contester cette argumentation en réaffirmant la pertinence, en contexte, de leurs critiques ou justifications.

Cette typologie des justifications des décisions d'emploi doit avoir un fondement empirique. Les chapitres 5 à 8 présentent chacun à leur tour, les dispositifs, justifications et régularités venant à l'appui de l'identification d'un type de justification des décisions d'attribution d'emploi.

Dès lors qu'on a formulé une typologie des justifications des décisions d'attribution d'emploi de cadres au sein de la DEGS, une question se pose : Les managers justifient-ils leurs décisions à l'aide de mots et d'outils qu'ils ont créés et définis ou bien ont-ils recours à des dispositifs et concepts stabilisés par des théories de la compétence ? S'ils utilisent des concepts et dispositifs bien connus dans la littérature, sur quelles théories appuient-ils en fait leurs discours ?

3.3.2. S'appuyer sur une revue de la littérature sur la notion de compétence

Le chapitre 4 procède à une revue de la littérature de sciences sociales visant à définir et à mesurer la compétence dans les décisions d'attribution d'emploi. Au sein de cette littérature, nous avons retenu un corpus sélectif et l'avons présenté de façon sélective, la démarche est en effet typologique (cf. infra 3.4.). Afin d'asseoir sa crédibilité, nous avons néanmoins essayé de fonder la typologie sur la revue de littérature la plus large possible.

Les travaux que nous présentons dans théories informent directement le développement et la promotion de dispositifs permettant de mesurer la compétence. Elles favorisent le développement :

- de dispositifs de **gestion** des compétences,
- de dispositifs de **certification** des compétences
- de dispositifs **d'habilitation** à l'exercice d'une compétence,
- ou de dispositifs d'évaluation **relationnelle** de la compétence.

La typologie permet de mettre en perspective plusieurs oppositions structurantes au sein des écrits sur la compétence. Elle permet de poser comme hypothèse que les dispositifs faisant référence à cette notion polysémique de compétence seront très souvent contradictoires.

La montée en généralité répond à un questionnement similaire à celui qui est présenté dans le point précédent. Lorsque les chercheurs en sciences sociales ou les acteurs institués prennent position en faveur d'un certain rapport à la compétence, le font-ils dans le cadre d'une argumentation à chaque fois singulière ? Ou bien est-il possible de repérer en arrière-plan plusieurs conceptions de la justification, plusieurs éthiques ?

C'est bien à ce niveau de montée en généralité que l'usage récurrent de la notion de compétence managériale nous est apparu comme inexplicable au sein de la conception éthique néokantienne présente dans les économies de la grandeur. Les managers évoquent sans cesse la compétence managériale comme critère majeur pour attribuer un emploi de niveau cadre (Cf. supra 3.1 et infra chapitre 7). La compétence managériale renvoie notamment à la capacité du candidat à subordonner ses objectifs à ceux de la direction et à user de la force pour mettre en œuvre ces objectifs. L'appel à la soumission et à l'usage de la force semble injustifiable dans le cadre de la pensée éthique d'inspiration kantienne (ou déontologique). Faut-il en conclure que la compétence managériale est un critère auquel il est immoral de recourir pour appuyer une décision d'attribution d'emploi ? Si la compétence managériale est un critère immoral, alors ceux qui la valorisent, cherchent à la mesurer, et s'en servent pour attribuer des emplois, ne font que produire des pseudo justifications au service de leurs intérêts stratégiques. En étudiant la compétence managériale, nous produirions une typologie des modes de rationalisation stratégique des décisions d'attributions d'emploi. Si donc nous prétendons que les personnes qui évoquent la compétence managériale font bel et bien un effort de justification, il nous faut montrer que la compétence managériale est compatible avec d'autres théories éthiques (par exemple les différents travaux s'inscrivant dans une perspective aristotélicienne regroupés sous l'appellation d'approche perfectionniste). Mais du fait que cela nous écarte du cadre néokantien des économies de la grandeur, il nous faut encore préciser le concept de justification utilisé.

3.3.3. Référencer les justifications à des modes de coopération identifiés dans la philosophie et l'épistémologie des sciences sociales

Le chapitre 3 reprend le mode d'enquête sur les justifications proposé par Boltanski et Thévenot (1991) pour repérer une pluralité des modes de justifications morales des opérations des personnes.

Pour plus de clarté, cette typologie des modes de justifications morales est présentée comme si elle résultait d'une démarche hypothético-déductive. Elle repère quatre opérations engageant quatre manières de décrire et évaluer les faits et valeurs en fonction de leurs propriétés substantielles ou des propriétés de la relation entretenue avec eux. Ce modèle sert de guide pour rendre compte des théories portant sur la compétence et des justifications des décisions d'attribution d'emploi.

La typologie est en fait, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, issue d'un processus d'abduction, visant à donner un sens théorique à la présence dans le discours des personnes interviewées de justifications non prévues par l'approche conventionnaliste.

3.4. Typologie, mode de preuve, description

Nous avons cherché à établir des types de justification morale, d'instrumentation de la notion de compétence, de justifications des décisions d'attribution d'emploi de cadres à l'interne de la DEGS. Cela nous permet de rendre compte de l'impact des dispositifs et des justifications des personnes sur la construction des régularités sociales, comme de l'impact des régularités et dispositifs sur les justifications des personnes.

Le recours à une typologie est d'usage ancien en sociologie (typologie wébérienne de l'autorité), en économie (monopole et concurrence pure et parfaite) ou en gestion (types d'organisation de Mintzberg (1982), par exemple). Une typologie doit à la fois disposer d'une véracité descriptive, rendre compte des données étudiées et disposer d'une pertinence heuristique instrumentale plus large. Elle doit éviter les écueils du discours faux, de la description inutile, de la construction *ad hoc* locale, de la théorie plaquée sur un donné dont elle rend mal compte.

La véracité descriptive suppose qu'on puisse trouver, dans les données étudiées, des indices rendant la typologie crédible. Elle n'a de pertinence que si les situations peuvent effectivement être classées avec une certaine facilité comme relevant plutôt de tel ou tel type, en fonction d'indices repérables.

Une typologie ne saurait être purement descriptive. Si tel est le cas, il ne s'agit que d'une classification. De plus, la diversité du réel est telle que de nombreuses typologies sont simultanément possibles, pourquoi, alors, en choisir une plus qu'une autre ? Les typologies proposées prétendent donc également à une certaine pertinence heuristique, c'est-à-dire à apporter une aide pour découvrir et comprendre le réel social.

Cette pertinence heuristique justifie l'arrêt sur certaines dimensions du réel au détriment des autres et donc un écart à la pure description du réel tel qu'il apparaît. Une typologie se détache de la classification de ce qui est. Elle ne pose pas l'existence des types dans le monde réel, tels qu'elle les décrits à l'état pur. Weber (1965, p. 181) écrit « On ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : il est une utopie ». L'existence de situations intermédiaires, quel que soit leur nombre, n'invalide donc pas une typologie. Dominique Schnapper écrit à ce sujet (1999, pp. 113-114) « la méthode typologique n'a pas pour objet de classer les personnes, mais d'élaborer la logique de relations abstraites qui permet de mieux comprendre les comportements et les discours observés et donne une nouvelle intelligibilité aux interactions sociales ».

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

Il y a donc une première tension, entre véracité descriptive qui rend la typologie crédible et puissance heuristique qui donne son sens à la typologie mais qui suppose un écart à la pure description.

Il existe une deuxième tension intimement liée à la première. La construction de la typologie est postérieure à l'enquête, basée sur l'étude des données, ancrée dans la réalité que l'enquête a fait émerger (Glaser et Strauss, 1967). Cela entraîne un danger, celui que la typologie soit essentiellement *ad hoc*, construite par et donc pour les données étudiées, totalement liée au contexte et donc sans pouvoir heuristique général.

Le fait de confronter les données du terrain dans une interaction permanente avec des paradigmes des sciences sociales et des théories de la compétence, et avec la recherche d'une cohérence logique, contribue à éviter ce risque. La typologie proposée est formulée de façon à pouvoir être comprise par tous et éclairer toutes sortes de contextes.

Ce souci de généralité fait peser à son tour un autre danger, celui de plaquer sur les données empiriques du terrain, la typologie construite. C'est par rapport à ce risque qu'il faut contrôler la véracité descriptive et la pertinence heuristique pour le réel étudié. Malgré l'existence de situations intermédiaires et de situations non prévues dans la typologie, il doit exister dans les données, des situations relevant de façon fortement évidente de tel ou tel type. La typologie doit aider le chercheur à interpréter certaines situations et lui permettre de formuler certaines hypothèses falsifiables. Elle doit également être reconnue comme valide et éclairante par les personnes dont elle décrit le comportement.

Quelle que soit l'intérêt qu'il y a à utiliser une typologie, cet usage entraîne parallèlement un inconvénient : procéder à une démarche typologique réduit la capacité à décrire le réel observé de façon unifiée. Il y a simultanément plusieurs dimensions incommensurables dans un même réel, le réel échappe par conséquent à une mesure unique. Si la clarté analytique et le pouvoir heuristique y gagnent, il est plus difficile d'opérer une synthèse pour dire ce qui est. C'est pourquoi les typologies doivent pouvoir fonder par la suite de nouvelles classifications nécessairement réductrices.

Les typologies que nous avons construites rendent compte des justifications d'un point de vue statique et formel.

3.5. Une approche statique

Les typologies construites décrivent les justifications d'un point de vue statique. Elles s'inscrivent ainsi dans la lignée des typologies des formes de justification produites par Boltanski et Thévenot (1991) et de celles élaborées sur le recrutement par Eymard-Duvernay et Marchal (1997).

Le choix d'une démarche statique s'est imposé au cours de la recherche. La réflexion initiale, comme nous l'avons indiqué ci-dessus était plutôt dynamique, elle s'intéressait aux justifications liées à l'introduction d'outils de gestion utilisant les compétences.

Pourtant depuis un mémoire de maîtrise d'économie réalisé en 1998, nous avons repéré la tension entre gestion des compétences par le management autour d'un marché interne d'entreprise et certification des compétences sur un marché professionnel. Cette tension est mise en évidence dans le chapitre 4 de cette recherche qui présente les différences conceptions de la compétence.

S'il y a plusieurs conceptions de la compétence, il est donc impossible de parler d'un modèle de la compétence unifié qui viendrait remplacer un modèle de la qualification. Opérer une clarification transversale idéal-typique était donc utile pour rendre plus objective la recherche longitudinale sur l'évolution au cours du temps des modes d'attribution d'emploi. En conclusion de ce travail, nous pourrions aborder cette évolution dynamique en repérant les variations dans l'importance accordée au cours du temps à tel ou tel type de justifications d'attributions d'emplois.

3.6. Une approche formelle

L'approche conventionnaliste, à laquelle nous appartenons indubitablement, met l'accent sur la capacité des personnes à juger en situation, du caractère plus ou moins justifiable d'une action. Elle met l'accent sur le fait qu'il existe différentes formes de situations.

À l'instar des *économies de la grandeur* et *Façons de recruter*, notre typologie est formelle, au sens où Boudon (1991, p. 208-219) parle de théories formelles. Si notre intention a bel et bien été de fonder cette typologie sur les discours des personnes, les dispositifs et régularités présents dans l'entreprise, et donc à l'écoute des données *hic et nunc*, la formulation de la typologie est en revanche détachée de toute spécificité culturelle ou historique. Notre recherche identifie des modes-types de justification par la coopération. Il existe une pluralité de modes de justification, cette pluralité n'est ni un produit repérable des particularités d'une communauté historique, ni une étape provisoire dans la recherche d'un justifiable unique.

Il nous semble que ce caractère formel est une limite, provisoire, mais néanmoins réelle de la recherche. Sans remettre en cause le positionnement de l'approche conventionnaliste, nous avons en

effet constaté que dispositifs et justifications construisent toujours la coopération autour d'un groupe social donné. L'emploi d'un même type de dispositifs, de justifications, créant le même type de régularités, ne prend pas les mêmes formes historiques et culturelles selon l'espace de validité autour duquel la coopération se construit. Par exemple, des dispositifs et justifications marchandes peuvent organiser des marchés très différents, il y a simultanément de très nombreuses places boursières, de très nombreux marchés de quartiers, de très nombreux marchés professionnels de l'emploi inter-entreprises et de très nombreux marchés du travail internes à une entreprise. Sans que le type de dispositifs et de justification change, la fusion de plusieurs places boursières, de plusieurs marchés de quartiers, de plusieurs marchés internes, la modification des frontières d'un marché professionnel ont des conséquences importantes sur le réel observé. Il conviendrait d'en rendre compte.

Nous nous efforcerons en conclusion d'ouvrir sur la prise en compte des évolutions dans l'espace de validité des dispositifs. Ces évolutions constituent une des sources de l'évolution de l'importance accordée à tel ou tel type de justifications au sein de la DEGS au cours du temps.

3.7. Une typologie conventionnaliste statique et formelle des justifications morales des décisions d'attributions d'emploi

À ce stade, il est possible de reformuler la question de recherche finale et de résumer le positionnement théorique de la recherche au regard d'approches alternatives.

Nous souhaitons étudier les justifications morales des décisions d'attribution des emplois à l'interne. L'enquête porte sur les décisions d'attribution des emplois de cadres de premier niveau au sein de la DEGS.

Notre positionnement théorique est pour l'essentiel commun avec les approches institutionnalistes en général et l'approche conventionnaliste en particulier. Cette recherche entend étudier comment les personnes s'appuient sur les dispositifs en place, leur connaissance des justifications des autres et des régularités en place, pour justifier leurs décisions d'attribution d'emploi. Cette approche est donc intermédiaire entre holisme descendant et individualisme ascendant, elle met l'accent sur l'influence des finalités poursuivies par les personnes.

Elle souhaite pour cela établir des types de justification des décisions d'attribution d'emploi.

L'approche est statique, il s'agit davantage de saisir des modes de justifications à un moment donné, que d'étudier leur évolution au cours du temps.

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

L'approche est formelle : saisir la logique de la justification à l'œuvre plus que le collectif historiquement et socialement donné, au regard duquel la justification prend sens.

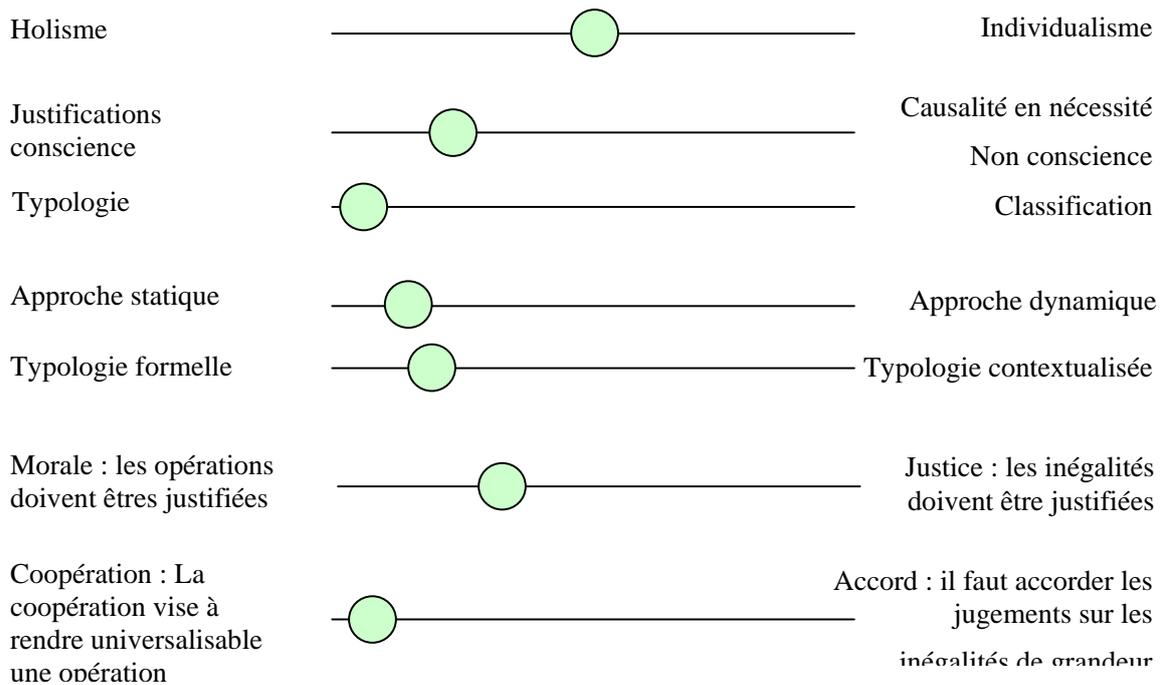
L'approche se sépare de l'approche conventionnaliste telle qu'elle a été développée jusqu'ici en proposant une autre façon d'aborder les justifications des personnes.

Nous définissons la justification comme l'activité qui vise à démontrer la moralité d'opérations données, et non comme celle qui vise à démontrer la justice des inégalités de statuts.

Il en résulte logiquement que d'autres opérations que les jugements en justesse-justice sur la grandeur des personnes sont justifiables.

En résumé, nous avons réalisé cette recherche en relation à sept couples s'oppositions

Figure 2-1 - Positionnement de la recherche



4. Conclusion et structure des chapitres empiriques

Le présent chapitre s'est efforcé de retracer aussi fidèlement que possible l'évolution de la question de recherche. La question initiale s'inscrivait de façon très forte dans une filiation avec l'approche conventionnaliste. Les données empiriques récoltées ont été jugées impossibles à traiter au sein du cadre théorique initial. C'est pourquoi la recherche s'est concentrée sur l'élaboration d'une typologie de justifications morales qui permette de dépasser et compléter les justifications abordées jusque-là uniquement en terme de justice des inégalités de grandeur.

Le plan de l'ouvrage a déjà été annoncé dans ses grandes lignes dans l'introduction. Le chapitre 3 présente une typologie des justifications morales, le chapitre 4 une typologie des conceptions de la compétence. Ces deux chapitres présentent les justifications savantes qui servent de cadre de référence aux justifications ordinaires produites par les personnes ordinaires et observées empiriquement par le chercheur. Les chapitres 5 à 8 présentent chacun un des types de justification des décisions d'attribution à l'interne d'emploi de niveau cadre au sein de la DEGS. Le chapitre 9 propose une synthèse sur les justifications des décisions d'attributions d'emploi à la DEGS et l'évolution dans le temps des dispositifs utilisés dans ces décisions. La conclusion revient sur l'articulation entre justifications savantes et justifications ordinaires et explore des pistes de recherches ultérieures.

Il peut être utile à ce stade de donner un éclairage sur la structure commune à ces chapitres empiriques. Chaque chapitre empirique vise à démontrer la pertinence du modèle-type de décision d'attribution d'emploi qu'il illustre.

Dans chaque chapitre, la première partie (1.) décrit les dispositifs impliqués dans les décisions d'attribution d'emploi qui réfèrent au modèle-type. Cette présentation permet de fournir au lecteur un ancrage dans la réalité propre à la DEGS.

Ces dispositifs connus, la deuxième partie (2.) présente le modèle-type des décisions d'attribution des emplois qui reposent sur ces dispositifs. Un modèle type spécifie les objectifs des recruteurs, les critères qu'ils mobilisent, le type de contexte favorable, les porteurs-types de cette forme de justification, une situation type mettant en œuvre ce modèle²⁶.

²⁶ D'un point de vue logique il aurait bien entendu été préférable de présenter le modèle type en premier. Le type « théorique » aurait précédé tous les éléments permettant sa validation. Cela aurait permis de clarifier le fait que les dispositifs sont présentés en référence au type qu'ils illustrent. L'inconvénient d'une telle démarche aurait été de laisser le lecteur sans aucune référence préalable à la réalité empirique. Le type aurait du alors être formulé de façon extrêmement générale, il aurait probablement fallu élaborer en fin de chapitre

Chapitre 2 – Problématique et méthodologie

La troisième partie du chapitre empirique (3.) présente successivement les critiques, explications et justifications des décisions d'attribution d'emploi données par les personnes.

Elle restitue en premier lieu les critiques internes et externes que les personnes interrogées adressent aux recruteurs et aux dispositifs employés. Les critiques internes cherchent à améliorer ces dispositifs, les critiques externes leur dénie toute validité. Elle présente ensuite les explications que les personnes donnent à leur recours à ces dispositifs, c'est-à-dire les discours qui visent à fonder le recours à ces dispositifs sur leur efficacité objective pour trouver et sélectionner des candidats. Elle présente enfin les justifications des personnes, c'est à dire les extraits d'entretiens dans lesquels il est apparent que les personnes font référence au fait que l'usage et l'amélioration des dispositifs permettent la coopération de tous. L'existence de telles justifications nous paraît alors expliquer en retour la présence des dispositifs et leur efficacité « objective ».

La quatrième partie (4.) présente des données statistiques. Ces données visent à fournir des indices probants de l'existence généralisée au sein de la DEGS, des justifications présentées dans la troisième partie du chapitre. Elle présente donc des régularités statistiques cohérentes avec ces justifications. Ainsi elle ne cherche pas à démontrer une causalité probable entre des variables, du fait de l'existence de forts liens de corrélation. Elle suggère au contraire à chaque fois que les corrélations observées entre variables, s'expliquent par l'impact dispositifs et justifications présentées dans les parties 1 et 3.

Dans chaque chapitre empirique, l'ensemble des parties 1, 3 et 4 vise à corroborer la validité du modèle type présenté dans la partie 2.

un modèle type concret, adapté à la DEGS. L'avantage de commencer par les dispositifs est que ces derniers sont souvent visibles rapidement par tout observateur. L'idée implicite est que le simple constat d'une pluralité de dispositifs contradictoires et complémentaires est un indice laissant supposer que coexistent plusieurs types de justifications contradictoires et complémentaires. La forte domination de certains dispositifs révèle la domination d'un modèle type de justification, avant même toute enquête approfondie. L'étude des dispositifs est donc une source d'information très utile.

PARTIE II
LES JUSTIFICATIONS SAVANTES

Chapitre 3 - De la justification, une économie de la coopération

En un sens, la cause c'est ce dont une chose est faite et qui y demeure immanent, par exemple, l'airain est cause de la statue (...)

En un autre sens, c'est la forme et le modèle. (...) Par exemple, en musique, la cause de l'octave est le rapport de deux à un

Dans une troisième acception, la cause est le principe premier d'où vient le mouvement ou le repos. Ainsi, celui qui a donné le conseil d'agir est cause des actes qui ont été accomplis; le père est la cause de son enfant.

(...)En dernier lieu, la cause signifie la fin, le but ; et c'est alors le pourquoi de la chose. Ainsi, la santé est la cause de la promenade. Pourquoi un tel se promène-t-il ? C'est, répondons-nous, pour conserver sa santé.

Aristote, Physique

Il faut que les maximes soient choisies comme si elles devaient avoir la valeur de lois universelles de la Nature

Emmanuel Kant,

Fondements de la métaphysique des mœurs

La vertu est donc une disposition acquise volontaire, consistant par rapport à nous, dans la mesure (...). Elle tient la juste moyenne entre deux extrémités fâcheuses, l'une par excès, l'autre par défaut.

Aristote, Éthique à Nicomaque

Le premier chapitre a présenté la motivation sociale et économique de notre recherche, la construction de la question de recherche en rapport avec les préoccupations de l'entreprise. Le second chapitre a montré que cette recherche s'inscrit dans le courant institutionnaliste en sciences sociales et plus particulièrement dans l'approche conventionnaliste.

L'approche conventionnaliste considère qu'il est scientifiquement intéressant d'étudier les justifications et critiques des personnes, leur sens moral. L'étude des justifications et critiques passe par une attention aux objets et dispositifs d'objets qui sont mobilisés à l'appui de ces justifications.

Elle passe aussi par une étude des théories savantes à vocation normative. Les dispositifs utilisés par les personnes dans leurs justifications incarnent souvent des aspects normatifs pensés dans les théories savantes. Par leurs justifications et critiques des dispositifs existants, les personnes influencent les régularités sociales observables.

Dans *Les économies de la grandeur*, Boltanski et Thévenot ont construit un modèle qui s'efforce de rendre compte de la façon dont les personnes justifient et critiquent les inégalités de grandeur.

Dans le chapitre précédent, nous avons indiqué que ce modèle nous est apparu inadéquat pour rendre compte des justifications des décisions d'attributions d'emploi que nous avons relevées. Ce chapitre s'efforce d'explicitier les raisons de la non-pertinence de ce modèle pour nos données empiriques et avance une autre conception des justifications, plus à même d'en rendre compte.

Dans la première partie de ce chapitre nous rappelons le modèle des *économies de la grandeur*. Boltanski et Thévenot se sont concentrés sur l'étude des jugements portés par les personnes sur *la grandeur des êtres*. Dans leur conception, les personnes sont morales lorsqu'elles cherchent à *s'accorder* dans leurs *jugements*, afin de *réduire l'incertitude* sur la *juste grandeur* des personnes en situation (3.1).

Dans la deuxième partie de ce chapitre nous proposons d'élargir cette vision. Les personnes ont d'autres *motivations* que la réduction de l'incertitude sur la grandeur des autres. Elles procèdent à d'autres *opérations* que des jugements, l'*accord* entre les *jugements* n'est donc pas pour elles, la seule façon *morale* de *coopérer*. La deuxième partie propose donc une typologie des formes de coopération morale entre les personnes. Cette typologie permet d'étudier d'autres formes de justifications et de critiques dans le discours des personnes (3.2).

1. L'étude des opérations de jugement dans les économies de la grandeur

Cette partie revient sur le modèle des *économies de la grandeur*.

Elle explique tout d'abord rapidement la méthode d'enquête proposée par Boltanski et Thévenot pour étudier les justifications des personnes (3.1.1.).

Elle présente ensuite les résultats de leur enquête. Ils ont identifié une pluralité de modes de justifications des inégalités de grandeur (3.1.2.).

Enfin, cette partie s'efforce de montrer que derrière cette pluralité des formes de justifications de la justice, se cache un modèle unique de justification morale (3.1.3.).

1.1. Une enquête sur les justifications

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, nous partageons avec l'approche conventionnaliste l'intérêt pour le sens moral des personnes. Notre recherche s'est inspirée du mode d'enquête sur les justifications présenté en premier lieu par Boltanski et Thévenot (1991).

Ce mode d'enquête est fondé sur les quatre hypothèses suivantes :

- Il existe une pluralité irréductible des formes de justifications possibles.
- Il existe certains critères formels universels permettant de distinguer une justification valide.
- Toute justification ou critique s'appuie sur des objets agencés en dispositifs.
- Il y a une continuité entre les justifications des personnes et les justifications savantes, au travers notamment des dispositifs (Boltanski, 1990, p. 82).

1.1.1. Pluralité des formes de justifications et contraintes argumentatives

Boltanski (1990) présente un des points de départ des *économies de la grandeur*. En étudiant les courriers adressés au journal *Le Monde*, il démontre à la fois qu'il existe plusieurs types de dénonciations et qu'il existe des contraintes argumentatives à l'exercice. Il n'est pas opportun de mélanger dans un même courrier, des arguments de toute nature. Lorsque c'est le cas, la dénonciation cesse d'être crédible. Elle apparaît comme le produit d'une rancœur personnelle, voire d'une personnalité paranoïaque.

Les contraintes de cohérence ne sauraient suffire à fonder une théorie des formes de justification. Il existe un très grand nombre de discours cohérents, qui pour autant ne sont pas des discours reconnus par les personnes ou les chercheurs comme justifiés. Ainsi, les justifications visant à fonder des inégalités entre les personnes par l'appel à une inégalité de races, peuvent être dotées de cohérence interne. Elles n'en sont pas moins évidemment injustifiables.

Le mode d'enquête proposé s'écarte résolument des conceptions qui attachent les conceptions normatives à des groupes sociaux et des pratiques culturelles partagées. Boltanski et Thévenot insistent sur le fait que les personnes sont capables d'adopter successivement plusieurs types de justifications très différents, en fonction de la situation. Les justifications ne sont pas le produit de normes inconscientes transmises par la culture, mais d'un souci de s'accorder en situation.

1.1.2. Enquêter sur les justifications savantes et les dispositifs

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

Pour enquêter sur les justifications des personnes, Boltanski et Thévenot proposent d'étudier les théories savantes sur lesquelles les personnes peuvent s'appuyer pour se justifier

Les théories savantes abstraient de la réalité sociale, toujours trouble, des situations épurées, conceptualisées. Elles élaborent les justifications appropriées à ces situations. Leurs justifications ont l'avantage de se présenter en toute généralité : « toutes choses égales par ailleurs ». Ces théories fournissent des guides utiles aux personnes qui souhaitent justifier leurs actions au sein d'une réalité toujours plus trouble que la théorie.

Une théorie savante qui mêlerait de façon indiscernable des concepts issus de théories incompatibles serait évidemment privée de validité. Une théorie répond donc à des exigences de cohérence interne. Une théorie savante est aussi construite en référence à des situations qu'elle prétend expliquer. Les mêmes critères valent pour les justifications des personnes dans leur vie quotidienne.

Boltanski et Thévenot (1991) ont ainsi cherché dans 6 œuvres majeures de la philosophie morale la formalisation des principes de justice utilisés quotidiennement par les personnes dans leurs critiques et justifications.

Pour enquêter sur les justifications, les auteurs proposent de repérer comment dans leurs argumentations, les personnes mobilisent des objets et dispositifs d'objets, à titre d'indices ou de preuves.

Si les objets et dispositifs peuvent venir en étayer les justifications, c'est qu'ils ont été souvent objectivés dans des théories, théories dont ils matérialisent par là-même la présence dans le monde social.

Ainsi la théorie économique a un impact évident sur les dispositifs marchands. Le supermarché anonyme avec ses étiquettes de description des produits et ses prix fixés selon l'offre et la demande anonyme, incarne les théories économiques actuellement dominantes en Occident. Un bureau de vote avec ses assesseurs, son urne transparente, sa liste d'émargements et son isolement, incarne dans ses objets, une conception de la démocratie.

Écrire à 60 millions de consommateurs ou écrire à son député pour dénoncer une injustice, entraîne la référence implicite à des dispositifs très différents. La personne est amenée à parler en tant que consommateur, dont les intérêts particuliers ont été lésés indûment par des clauses abusives d'un contrat (joint au courrier) ou comme citoyen qui dénonce une atteinte à l'intérêt général et appuie sa requête par une pétition.

Observer les dispositifs d'objets qualifiés mentionnés dans les justifications des personnes (famille, proches, parents, enfants, traditions, pays ou bien industrie, usine, machine, plan, efficacité, ingénieur ou encore marché, prix, profit, affaire, contrat, etc.) permet de repérer sur quelles théories, ces justifications reposent implicitement.

Boltanski et Thévenot repèrent dans 6 guides à destination de l'entreprise des répertoires de situations concrètes et de dispositifs. Ils mettent en relation les guides et les œuvres de philosophie morale pour retracer comment les dispositifs matérialisent les principes de justices énoncés dans ces théories. Ils montrent que les guides d'entreprise indiquent comment activer concrètement ces principes de justice dans les situations ordinaires.

1.2. La pluralité des formes de justification des inégalités de grandeur

Boltanski et Thévenot utilisent cette méthode pour enquêter sur la façon dont les personnes accordent leurs jugements en situation. Ils cherchent à observer les justifications les critiques des inégalités de grandeur (1.2.1.).

Ils commencent par définir les axiomes qui doivent être satisfaits pour qu'il y ait justice et justesse des écarts de grandeur dans une cité (1.2.2.).

Munis de ce modèle général, ils identifient les théories de philosophie morale et politique pertinentes et repèrent une pluralité de formes de justification, en situation, des inégalités de grandeur (1.2.3.).

1.2.1. L'accent sur les jugements justifiant les inégalités d'état

Boltanski et Thévenot ont mis l'accent sur le fait que les personnes s'engagent régulièrement dans des activités (opérations) de critiques ou de justifications, activités qu'elles reconnaissent comme étant des activités de critiques et de justifications. Pour ce faire, elles s'appuient en situation sur des dispositifs d'objets et s'efforcent d'atteindre une justice-vérité. C'est vis-à-vis d'elles-mêmes que les personnes justifient d'abord leur conduite, afin de gagner une personnalité stable dans le temps et l'espace. Elles justifient également leurs actes auprès des autres personnes afin d'obtenir leur coopération. Elles critiquent les comportements injustifiés des autres.

Ces critiques ou justifications sont le produit du jugement des personnes. Par rapport à cette activité de jugement, Boltanski et Thévenot (1991, pp. 408-421) distinguent trois autres manières d'opérer sans recourir à un accord entre les jugements :

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

- Parfois les personnes agissent avec violence. Elles usent de leur pouvoir, du rapport de force, pour faire taire les critiques et évitent ainsi d’avoir à se justifier.
- Parfois les personnes procèdent à des arrangements particuliers, locaux, sans rechercher un accord général fondé sur un accord des jugements.
- Elles peuvent aussi, tout relativiser.

Selon Boltanski et Thévenot, pour rapprocher cognitivement deux faits, il faut identifier ce qui mérite qu’ils soient rapprochés, ce qu’il y a de général en eux, or (Boltanski, 1991, p. 53) « *Il y a entre le général et le particulier, un ordre qui traite le général comme supérieur au particulier* ». S’accorder sur un rapprochement cognitif entre deux faits, suppose donc de s’accorder sur un principe normatif permettant de séparer le général du particulier. Tout accord sur la vérité des faits repose donc sur un principe normatif de jugement. La *grandeur* est le concept utilisé par les auteurs pour qualifier les êtres. Est grand ce qui, à la fois, est général, c’est-à-dire a une définition claire sur laquelle tous s’entendent et est valorisé, estimé comme ayant valeur pour tous. *La grandeur* est ce qui caractérise un être qui cumule les propriétés substantielles les plus générales, et les plus valorisées.

Par exemple, un cadre diplômé d’une Grande École, exerçant des responsabilités hiérarchiques dans un service marketing au siège social parisien d’une grande entreprise, est plus « cadre » qu’un cadre « issu du rang » exerçant en province dans une petite entreprise familiale, une fonction d’expertise technique basée sur sa maîtrise des tours du métier. Ce dernier est à la fois plus proche de la figure du technicien et de celle du petit patron. Le premier sera plus systématiquement perçu comme *cadre* et est un cadre plus valorisé que le second, qui a moins d’attributs généraux du *cadre* (voir aussi Boltanski, 1982, pp. 463-489).

Puisque tout jugement sur les faits, nécessite le recours à une conception normative de ce qui fait la valeur de ces faits, il est donc possible d’expliquer des désaccords factuels apparents par des désaccords normatifs sous jacents sur le juste mode de mesure des faits.

L’effort des auteurs pour repérer l’existence d’une pluralité des conceptions normatives de la justice, leur permet d’expliquer une pluralité des modalités d’exploration du *vrai* dans les sciences sociales.

1.2.2. Le modèle commun des cités

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

Comme indiqué dans le point 1.2.1., les auteurs ne peuvent accepter une vision selon laquelle il y aurait une infinie diversité de conceptions cohérentes du *juste*. Parmi les théories visant à promouvoir une forme de justice, ils cherchent donc à identifier les critères universels qui permettent de repérer des constructions valides et d'autres qui le sont moins.

Ils proposent six axiomes :

- « Le premier axiome (a1) est le principe de commune humanité des membres de la cité. » Tous les humains sont également humains (ni esclaves, ni nobles, ni demi-dieux...).
- « Le deuxième axiome du modèle, désigné par principe de dissemblance (a2), (...) [suppose] au moins deux états possibles pour les mêmes membres de la cité ». Par état, les auteurs entendent une forme de position sociale.
- Le troisième axiome est celui de « commune dignité (a3) ». Il est nécessaire pour rendre compatible (a1) et (a2) : les personnes peuvent appartenir à des sous-groupes humains différents, être dotées d'états différents, elles restent humaines parce qu'elles ont « une puissance identique d'accès à tous les états ».
- Le quatrième axiome réclame que les états soient « ordonnés (a4) ». Certains états sont plus souhaitables que d'autres.
- Le cinquième axiome repose sur l'existence d'une formule d'investissement. Cette dernière « lie les bienfaits d'un état supérieur à un coût ou un sacrifice exigés pour y accéder. »
- Le sixième axiome « pose que le bonheur, d'autant plus grand qu'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité, que c'est un bien commun (a6). »

Une théorie qui respecte ces axiomes est une théorie qui permet de justifier des écarts de grandeur. Une *cité* pour Boltanski et Thévenot, est un modèle de justice qui respecte ces six axiomes. Dans une *cité*, il y a des positions sociales (états) ordonnées, certaines personnes bénéficient de positions meilleures. Mais l'écart entre les personnes est justifié, parce que les personnes bénéficiant du statut de *grand* le sont en rémunération de leurs efforts et parce que leurs efforts bénéficient à tous. Ceux (les *petits*) qui ne sont pas prêts à faire ces efforts pour accéder à une situation meilleure, bénéficient malgré tout des efforts des autres (les *grands*). Nul ne peut réclamer une meilleure situation (un état plus grand) sans se mettre en premier lieu au service de la cité.

Symétriquement, Boltanski et Thévenot développent le concept *d'épreuve de justice*. Une épreuve de justice est une situation organisée, de façon à rendre apparente, pour ses juges, la grandeur de

celui qui affronte l'épreuve. Les écarts de grandeurs sont justes, s'il existe concrètement des épreuves de justice qui permettent de les établir de façon juste.

1.2.3. Cités justes et natures qualifiées

Comme indiqué dans le point 1.2.1. le mode d'enquête sur les justifications suppose qu'il existe un lien entre les théories savantes et des dispositifs d'objets qui matérialisent leur présence dans le monde social.

L'étude des théories de philosophie politique et morale permet de repérer des conceptions du juste (cité) respectant le modèle commun présenté dans le point précédent (1.2.3.1.). L'étude de guides à destination des membres de l'entreprise, permet de repérer des listes d'objets et de situations (des natures qualifiées) (1.2.3.2.) qui permettent d'activer ces principes de justice. Lorsque les situations sont troubles, il est difficile de percevoir quelle conception de la justice il faut activer, l'accord passe alors par l'apurement de la situation (1.2.3.3.).

1.2.3.1. Les cités du juste

Boltanski et Thévenot (1991) repèrent six *cités*. Une septième cité est ajoutée par Boltanski et Chiapello (1999).

- *La cité inspirée* est celle des créateurs à la recherche de l'illumination,
- *la cité domestique* est celle des anciens en charge du développement des plus jeunes dans le respect de la tradition,
- *la cité de l'opinion* est celle des personnes en représentation, désireuses d'être connues pour accéder à la gloire,
- *la cité civique* est celle des citoyens soucieux de l'expression de la volonté générale qui exprime le collectif,
- *la cité marchande* est celle des marchands s'engageant dans les affaires afin de réaliser des profits,
- *la cité industrielle* est celle des producteurs planifiant une réponse efficace aux besoins,
- *la cité par projet* est celle des nomades s'engageant dans de nouveaux liens afin de porter le succès des projets.

Boltanski, Thévenot et Chiapello identifient ainsi sept registres de justifications utilisés par les personnes. Ces registres leur permettent de s'accorder dans leurs jugements et d'ordonner les personnes et objets en présence.

1.2.3.2. Les natures qualifiées

À ces sept cités ou modes d'accord en justice, correspondent sept natures, qui sont des répertoires d'objets et de dispositifs formant des *situations ordonnées, harmonieuses, naturelles*. Une situation est dite naturelle, harmonieuse, ordonnée lorsqu'elle comporte un ensemble d'objets relevant d'une même Nature. Cet ordre « naturel » est activement, artificiellement construit ; les personnes doivent « arracher aux circonstances les choses et les personnes pour les engager dans une situation qui se tienne » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 53).

Par exemple, la présentation par l'ingénieur, du plan d'amélioration de la qualité totale de l'usine aux techniciens et agents de maîtrise, est une situation industrielle ordonnée. Elle fournit une occasion de mesurer la *grandeur* de l'ingénieur, qui y met en œuvre son savoir scientifique, sa capacité à planifier et organiser. Plan, usine, ingénieur, techniciens, savoir scientifique sont des objets de la nature industrielle, ils sont qualifiés, c'est-à-dire dotés de propriétés substantielles. Tous ces objets agencés en un dispositif, contribuent à orienter le jugement des participants sur la grandeur industrielle de l'ingénieur : sa contribution à l'efficacité.

L'exposé du plan d'amélioration de la qualité totale est ainsi une épreuve juste pour déterminer la grandeur de l'ingénieur. Pour être juste, *l'épreuve* ne doit pas être troublée par la prise en compte d'éléments extérieurs (une grève, l'appui de l'ingénieur sur l'expérience d'un vieux contremaître de la maison). La présence d'éléments extérieurs ferait que l'épreuve ne dirait rien de la grandeur industrielle spécifique à la substance de l'ingénieur.

Si ce même ingénieur est assis à un banquet de noces, entouré de convives, de la famille, assis à sa place autour de la table, entouré d'objets de nature domestique, sa *grandeur industrielle* en est affectée, il est probable qu'il cessera d'être perçu avant tout comme ingénieur. Il sera plutôt le cousin de la mariée. D'autres épreuves peuvent permettre alors de déterminer sa grandeur. Il y a eu avant son arrivée, l'élaboration du plan de table en fonction de sa proximité avec la mariée et les convives, son plus ou moins grand âge ... Il y a, durant le banquet, son respect des traditions, ses bonnes manières, son aptitude à ne pas *troubler* la situation harmonieuse par des querelles politiques avec son voisin syndicaliste.

1.2.3.3. Critiques réciproques entre les cités et apurement des désaccords

Les cités sont en contradiction les unes avec les autres. Ce qui fait la grandeur de l'ingénieur, sa contribution à l'efficacité, serait totalement déplacé au banquet de noces. Si par exemple, cet ingénieur voulait rationaliser la circulation des plats, minuter leur temps de dégustation, fixer des objectifs aux échanges de politesse, son action serait anormale, incongrue, très mal élevée et digne

d'un étranger. Inversement, les formules de politesse et les traditions n'ont pas leur place dans l'usine efficace.

Certaines situations sont troubles, elles mêlent de façon peu explicite des objets et principes relevant de plusieurs cités. Il faut alors clarifier la situation dans une cité ou trouver un compromis. Par exemple, si lors de la présentation du plan de la qualité totale, un vieux contremaître, par ailleurs ami de la famille de l'ingénieur, a apporté un cadeau et aborde vers la fin de la réunion la situation de son fils qui cherche un stage, l'ingénieur peut, ou bien répondre à sa demande immédiatement en mettant un terme à la présentation, ou bien convenir de le retrouver plus tard. (Boltanski et Thévenot, pp. 264-268 et 278-281).

1.3. La justification morale des opérations de jugement

Cette partie entend montrer que Boltanski et Thévenot ont eu recours à une conception unique de la morale pour distinguer la pluralité des conceptions de la justice.

Pour Boltanski et Thévenot (1991), le jugement sur la grandeur est l'opération centrale. Leur ouvrage est consacré à l'étude des manières par lesquelles les personnes s'accordent en situation, dans leurs jugements sur la grandeur des êtres. Juger la grandeur des êtres en situation permet de *réduire l'incertitude* sur la juste mesure du réel social (1.3.1.). Juger de la grandeur des êtres est une activité morale, parce que cela permet la construction d'un ordre juste (1.3.2.).

1.3.1. Le jugement motivé par la réduction de l'incertitude

Boltanski et Thévenot (1991, p. 54) soulignent que « *les gens sont confrontés à l'exigence d'avoir à répondre de leurs conduites, preuves à l'appui, auprès d'autres personnes avec qui elles agissent. (...) Dans la vie quotidienne, [ils] ne font jamais complètement taire leurs inquiétudes et, comme des savants, ne cessent de suspecter, de s'interroger, de soumettre le monde à des épreuves* » en vue de réduire l'incertitude sur la nature du monde social qui les entoure. Leur projet de recherche vise à rendre compte de cette activité des personnes lorsqu'elles cherchent à s'accorder sur la grandeur des êtres afin de réduire l'incertitude.

Les travaux de l'approche conventionnaliste effectués dans le cadre de la discipline économique s'inscrivent dans cette lignée. Les personnes y sont décrites comme étant essentiellement motivées par la *réduction de l'incertitude*. Une *convention* a pour objet de régler un problème de coordination, de réduire l'incertitude sur le comportement à adopter. Une convention peut régler les comportements ou encadrer les évaluations (Favereau, 1986) ; elle peut encadrer la définition de la qualité des produits (Eymard-Duvernay, 1994) ou des salariés (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997) ;

elle peut comporter ou non des éléments normatifs, faciliter ou non la coopération optimale (Batifoulier, 2001). Les conventions visent à réduire une incertitude sur les états du monde, les règles sont au service de l'apprentissage collectif (Favereau, 1994).

1.3.2. Quel statut accorder aux critiques contre ceux qui ne jugent pas ?

Des personnes motivées par la réduction de l'incertitude sur le monde émettent naturellement des critiques à l'égard des personnes qui ont d'autres motivations. Pour qui cherche à s'accorder avec les autres sur la juste mesure de la grandeur des êtres, les personnes qui cherchent à créer de nouvelles réalités font obstacle à sa juste mesure. Il est donc logique que les premières critiquent les secondes en leur reprochant de perturber la recherche de l'accord. À ce stade, ces critiques ne sont que des critiques stratégiques.

Or, Boltanski et Thévenot ne cherchent pas à repérer les critiques stratégiques que les personnes qui sont « comme des savants » adressent à celles qui sont différentes (comme des créateurs, des consommateurs, des amants, par exemple). Ils sont convaincus au contraire, de la moralité des critiques adressées par les personnes qui sont « comme des savants », à celles qui ne sont pas, comme elles, préoccupées de parvenir à un accord en justice sur la grandeur des êtres.

Ils partagent, en tant que savants, le discours des personnes, qui sont « comme des savants ». Ils énoncent par exemple, dans un discours à la fois direct et indirect : « *C'est précisément l'action de passer outre à la justice et de ne se conduire qu'à son gré, sans s'encombrer d'explications, qui définit la violence* » (ibid., p. 54).

L'ambiguïté des économies de la grandeur et de l'approche conventionnaliste peut être résumée en soulignant que la grande force du modèle est aussi ce qui cause sa faiblesse.

C'est en se concentrant sur l'étude des jugements, que Boltanski et Thévenot ont su montrer que tout jugement mêle nécessairement des aspects cognitifs et normatifs²⁷. Cette démonstration s'applique au modèle lui-même, le fait de s'intéresser pour des raisons cognitives aux opérations de jugement, de rapprocher cognitivement toutes les opérations de jugement, en s'y intéressant en priorité à l'exclusion des autres (pp. 47-51) entraîne logiquement le fait de considérer ces opérations de jugement comme plus générales et plus valorisées que les autres opérations, c'est-à-dire entraîne

²⁷ « L'opération de rapprochement [cognitif entre des êtres] entraîne à sa suite (...) la constitution d'un ordre qui range, du plus au moins général, les classes d'êtres rapprochés auxquelles sont ainsi attribuées des valeurs relatives. Une machine qui fonctionne normalement est plus générale qu'une machine défectueuse qui sera dotée d'une moindre capacité que la précédente à faire l'avenir, à assurer une production régulière, qui sera moins « fiable », dira-t-on. » op.cit. p. 53

la condamnation morale des arrangements particuliers, de la relativisation et de la violence (pp. 408-421).

Écrire « Nous laissons donc provisoirement de côté les conduites qui ne sont pas soumises à ces exigences [de conduite et de règlement en général des différends], et sur lesquelles nous reviendrons en fin de parcours » entraîne la condamnation en fin de parcours de ces conduites.

Ceux qui, animés de motifs hédonistes égoïstes s'arrangent localement, ne font que créer du « favoritisme » (p. 409). Ceux qui, afin d'entretenir des relations détendues avec les autres tiennent compte des circonstances et relativisent les manquements à la justice ne sont que des « enfants » (pp. 412-413). Ceux enfin qui transforment le réel sans s'encombrer d'explications, animés de leur volonté de puissance, sont accusés de sombrer dans le relativisme, prélude à la violence (pp. 414-417).

En bref, parce qu'ils se focalisent sur les opérations de rapprochement cognitifs qui réclament toujours un principe de jugement normatif, ils condamnent d'un point de vue moral, tous ceux qui ont d'autres motifs d'action que la prévision en référence à un ordre juste.

Boltanski et Thévenot ont montré qu'en ce qui concerne l'économie néoclassique et la sociologie Durkheimienne, « chacune de ces explications scientifiques démontre la réalité d'une forme d'accord possible entre les personnes (par le collectif, par le marché). Certes, ces sciences sociales traitent de cet accord comme d'une loi positive qui, indépendamment de la volonté des gens, régit universellement leur commerce. Mais il se trouve que cette forme d'accord correspond à un principe général ayant été proposé auparavant dans une philosophie politique pour asseoir le bien commun et assurer la concorde en accordant les volontés. » (pp. 46-47)

Remontant en généralité, la question qu'il nous faut poser à ce stade est la suivante : Quel est le principe métaphysique qui permet à Boltanski et Thévenot, de poser l'accord entre les jugements comme la source unique permettant d'asseoir la coopération au bien commun et d'assurer la concorde ?

Quel est le point de vue moral, qui les autorise à justifier les jugements visant à réduire l'incertitude sur le monde, et à condamner les personnes qui ne se comportent pas « *comme des savants* » ?

1.3.3. La théorie morale sous-jacente aux économies de la grandeur

Pour Boltanski et Thévenot, ce qui caractérise les humains, c'est d'abord leur capacité à juger en situation, la grandeur des êtres en présence en les soumettant à des épreuves. Les humains sont humains par leur capacité à être « comme des savants », homo sapiens.

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

Les jugements des personnes sont souvent en désaccord. La recherche de l'accord des jugements constitue l'activité morale par excellence.

Pour s'accorder entre eux, les personnes doivent mettre chaque jugement au service de l'activité de jugement des autres. Chaque jugement doit énoncer la règle publique sur laquelle il se base, qualifier la situation ayant mené au jugement dans des grandeurs publiques et être prononcé publiquement²⁸. Pour Boltanski (1990, pp. 430-431) l'usage de la raison argumentative « *orientée vers le jugement* » permet de remonter en généralité, d'identifier les sources du désaccord et clarifier la situation, afin de produire un « *moment de vérité* » (ibid.). Les comportements moraux sont ceux qui visent à un tel accord en toute généralité, même si les exigences pragmatiques empêchent de « *traiter toute action comme épreuve* » (ibid. p. 435).

Enfin toutes les personnes ont le droit d'accéder à des épreuves de jugement leur reconnaissant une grandeur. Ce droit s'exerce sous réserve d'éventuelles épreuves intermédiaires. Les jugements doivent être révisables.

Boltanski (1990, pp. 96-108) développe la tension qui existe entre l'exigence d'un caractère révisable des jugements pour éviter d'enfermer les personnes dans une grandeur, (cf. supra l'axiome 3 de commune dignité) et le besoin de stabiliser les grandeurs pour permettre notamment d'organiser une progression (cf. supra axiome 5, la formule d'investissement).

L'attention aux trois éléments développés ci-dessus, permet de souligner que s'il y a bien six conceptions de la justice au sein des économies de la grandeur, six conceptions de ce qui justifie les écarts de grandeur entre les statuts (états) des personnes, il y a **une seule conception de la moralité**.

Les jugements doivent être moraux, c'est-à-dire posséder des formes qui facilitent l'activité de jugement des autres et qui orientent ces jugements vers des critères universels. Cette exigence de moralité *a priori* des jugements (exigence d'épreuves de justice) est antérieure et distincte du constat *a posteriori* de la justice des inégalités créées par les jugements (critique ou justification du résultat de l'épreuve). Ce n'est, en effet, qu'en orientant l'activité de jugement vers des grandeurs publiques et en acceptant de donner aux jugements un caractère révisable, que le motif de l'activité de jugement, à savoir, la juste mesure de la grandeur des êtres, devient universalisable.

²⁸ Cette structure n'est pas sans évoquer celle des jugements en droit : Étant données « des règles publiques », attendu que l'on a « une situation qualifiée », il y a jugement en séance publique, et publication du jugement.

Boltanski (ibid. p. 87) reconnaît lui-même que l'exigence de systématisme retenue pour la présentation des *cités* donne « une tonalité industrielle à la mise en forme à laquelle est soumise la description des différentes natures ». Il reconnaît ainsi que le modèle théorique avec son attention pour les jugements sur la grandeur, les épreuves, la mesure juste du réel, convient particulièrement bien à la cité industrielle, c'est-à-dire aux situations directement orientées vers la prévision et la stabilisation du futur.

Malgré l'appui sur la tradition topique et l'appel à la notion de prudence (Boltanski, Thévenot, 1991, pp. 88-91), la morale présente implicitement dans les *économies de la grandeur* a des aspects fortement kantien. Le jugement en situation sur la grandeur doit avoir un caractère universalisable, il doit pouvoir être érigé en loi universelle. L'usage de la raison permet aussi bien de progresser dans l'appréhension de la vérité que dans l'identification de la valeur morale. Juger de façon juste des grandeurs en situation est une exigence morale déontologique. Il faut reconnaître la grandeur de ceux qui nous dépassent, critiquer la fausse grandeur de ceux qui pourraient nous nuire. Il le faut, même si l'on doit y perdre, il le faut, au nom du déploiement de la juste raison.

1.4. Conclusion, morale et point de vue en surplomb

Le projet initial des *économies de la grandeur* visait à rendre compte du sens moral des personnes. L'ouvrage s'est concentré sur l'étude de l'activité des personnes lorsqu'elles émettent des justifications et critiques relatives à la *justice* des inégalités de grandeur en situations. De ce point de vue, le modèle permet effectivement de rendre compte de l'existence d'une pluralité de formes de justifications et de critiques, ainsi que de l'articulation entre les jugements et les situations. Les dispositifs d'objets qui cadrent les situations, incitent à adopter plutôt tel ou tel type de justification.

Cependant, d'une attention exclusive pour les opérations de jugements, l'ouvrage en est venu à une condamnation en surplomb de toutes les autres formes d'opérations.

Les auteurs admettent que les « gens » ne se comportent pas toujours « comme des savants ». En revanche, leur modèle conceptuel les empêche d'admettre que ces autres formes de comportements puissent être justifiables. Du même coup, ce modèle ne permet pas de rendre compte des justifications par lesquelles les personnes entendent démontrer qu'il peut être justifié (moralement) de ne pas chercher à justifier et se justifier...

Ce modèle conduit notamment à condamner à l'excès, l'usage de la force, assimilé abusivement à une violence ou à un contournement de la règle²⁹. Il ne permet pas de reconnaître une valeur morale aux discours par lesquels les personnes justifient l'usage de la force, par les résultats obtenus pour le bien de tous (Dodier, 2005).

Il oppose l'exigence chrétienne de « l'amour du prochain » à « la justice » (Boltanski, 1990), sans reconnaître dans ce discours chrétien un discours de justification pouvant et devant être abordé avec les mêmes outils conceptuels que ceux qui permettent l'étude des justifications en justice. Il refuse toute distinction entre des faits objectifs et des valeurs subjectives, condamne la séparation en économie entre théorie positive et normative, sans voir que les personnes justifient régulièrement leur droit moral à avoir des opinions différentes entre elles à propos d'un même fait, sans reconnaître que cette séparation est au cœur de l'acte de consommation et qu'elle a été théorisée par les théories morales utilitaristes.

Finalement, tout en affichant une volonté de se mettre à l'écoute du sens moral des personnes, l'approche conventionnaliste a pris parti pour une conception particulière de la morale, celle qui énonce que la morale consiste à respecter des obligations liées au déploiement de la raison. Dans cette conception, seule l'activité qui vise à établir un accord entre les jugements est morale. C'est depuis cette vision qu'elle a prononcé des jugements en surplomb sur les activités qui ne sont pas compatibles avec cette exigence. Et c'est parce qu'elle est prisonnière de cette vision, qu'elle ne peut pas entendre d'autres formes de justifications produites par les personnes.

2. Justifications morales et coopération

Pour pouvoir rendre compte de ces autres formes de justifications, nous conservons le mode d'enquête élaboré par Boltanski et Thévenot. Nous étudions les justifications en relation avec les situations et les dispositifs d'objets qui les cadrent. Nous étudions l'interaction entre les théories savantes et les justifications des personnes ordinaires.

En tant que chercheur en sciences sociales, nous devons chercher à juger le réel, c'est-à-dire le catégoriser, établir des règles et repérer des régularités sociales, en bref, produire de la connaissance, réduire l'incertitude sur le réel social ; naturellement, de par notre position, nous sommes amenés à justifier plus particulièrement les activités contribuant au progrès des connaissances (à la réduction de l'incertitude). Néanmoins, il nous faut, précisément du fait de notre

²⁹ Sur les rapports entre force et justice voir aussi (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 411, pp. 681-682), force et morale (ibid., p. 74).

préoccupation pour la connaissance, admettre que les personnes ont d'autres motivations que la réduction de l'incertitude sur le réel. Plus encore, notre position de chercheur en sciences sociales doit nous permettre de reconnaître que ces motivations, différentes des nôtres, sont potentiellement tout aussi justifiables. Il nous faut précisément étudier comment ces motivations sont justifiées par les personnes, en étudiant comment elles s'appuient sur des théories savantes à leur disposition et sur les dispositifs qui les matérialisent. Le fait qu'il existe une pluralité de modes de justifications, ne doit pas conduire au scepticisme. En effet, il doit être possible de repérer des critères permettant de distinguer la structure commune à toutes les formes de justifications, d'identifier les critères universels qui distinguent une justification morale du simple énoncé d'un motif.

Ce que nous essayons de faire ici, relativement à Boltanski et Thévenot, est donc assez similaire à l'entreprise de John Stuart Mill (1998) relative à celle de Jeremy Bentham (1789). Bentham formule un *utilitarisme direct*, maximisation des plaisirs et des peines. John Stuart Mill formule un *utilitarisme indirect* pour lequel le bonheur ou le plaisir, au sens du bonheur général, n'est pas directement la fin de l'action bonne, mais le principe qui la rend moralement valable, ce qui permet de dépasser les simplifications de Bentham et de distinguer qualitativement entre les différents plaisirs (Audard, Thierry, 1998, p. 10).

Ainsi, pour John Stuart Mill, il est évident que les personnes ont d'autres motivations que la recherche de leur plaisir matériel³⁰. De plus, cela est souhaitable, car lorsqu'elles suivent des règles morales ou pratiquent des vertus, les personnes contribuent indirectement à l'obtention du plus

³⁰ Dans son essai sur Bentham, Mill (1998, p. 202) écrit (les italiques sont dans le texte original) :

Ce n'est pas simplement la partie morale de notre nature, (...) qu'il [Bentham] laisse entièrement de côté ; il est à peu près incapable de reconnaître comme un élément de la nature humaine, la poursuite de quelque idéal que ce soit pour lui-même. Le sens de l'honneur et de la dignité personnelle, ce sentiment particulier d'exaltation ou de déchéance qui opère indépendamment de l'opinion d'autrui ou même malgré celle-ci ; l'amour de la *beauté*, cette passion de l'artiste ; celui de l'*ordre* de la convenance comme de la cohérence des choses entre elles et de leur conformité à une fin ; l'amour du *pouvoir* non pas sous cette forme étriquée d'un pouvoir sur d'autres hommes, mais du pouvoir en général comme ce qui peut rendre nos volitions effectives, l'amour aussi de l'*action*, cette soif de l'activité et du mouvement, sentiment à peine moins important dans notre vie que celui, opposé, du confort : aucun de ces éléments qui opèrent si puissamment en nous n'a été jugé digne par Bentham de figurer parmi les « sources » de l'action. (...) Même pour ce qui est compris sous le chef de la *sympathie*, sa reconnaissance ne s'étend pas aux formes complexes de ce sentiment : le plaisir particulier que l'on prend à *aimer*, la nécessité d'une sympathie sur laquelle on puisse s'appuyer, celle de se donner des objets d'admiration et de respect.

Honneur, beauté et ordre, sont trois dimensions classiquement étudiées du point de vue des règles de la raison (morale, esthétique, savoir). *Pouvoir, action* renvoient à ce que nous appelons plus loin la coopération hiérarchique. *Sympathie, amour* renvoient à ce que nous appelons la coopération sur le réseau. *Plaisir et peine*, dont Bentham rend compte exclusivement, renvoient à la coopération marchande.

grand bien. John Stuart Mill pense que l'utilitarisme a pour vocation, en cas de conflits, à permettre de choisir entre des doctrines morales, plus qu'à former une doctrine morale au sens strict (avec laquelle d'autres doctrines seraient en conflit).

Sur le même modèle, il nous apparaît que les personnes ont d'autres motivations que la mise en œuvre de leur raison pour la mise en ordre du monde. Cela est souhaitable, car lorsqu'elles cherchent à universaliser leurs autres motivations, elles produisent d'autres régularités sociales. Les personnes qui mettent en œuvre leur raison, peuvent alors les repérer et s'en servir pour réduire l'incertitude. Enfin, nous pensons que l'étude des justifications doit juger en situation quelles sont les formes de justifications appropriées et les méthodes appropriées pour mesurer les régularités sociales, plus qu'à former une doctrine énonçant ce qu'est le justifiable et ce que sont les régularités sociales (doctrine avec laquelle, d'autres seraient alors en conflit).

2.1. Le modèle commun aux formes de coopération morale

Le caractère moral des formes de coopération que nous repérons est garanti par le respect de quatre axiomes (2.1.1.). Lorsque ces axiomes ne sont pas respectés dans une forme de coopération, les personnes émettent des critiques internes visant à améliorer cette forme de coopération (2.1.2.).

2.1.1. Axiomes

Cette partie présente les axiomes qui garantissent le caractère moral des formes de coopération :

- Le **premier axiome** pose que chaque humain peut opérer sur le réel social et que la capacité à réaliser cette opération est précisément ce qui permet de distinguer (dans un continuum éventuel) les humains des non humains.

La possibilité pour chacun de réaliser l'opération en question est nécessaire pour fonder la possibilité d'une coopération avec tous les humains.

- Le **second axiome** pose qu'aucune loi naturelle n'entraîne mécaniquement la compatibilité des opérations réalisées par les personnes sur le réel social. La compatibilité des opérations est donc un problème et la coopération une solution potentielle à ce problème. La coopération consiste pour une personne, à s'efforcer de rendre ses opérations compatibles avec celle des autres.

Le second axiome permet ainsi de conserver les théories visant à organiser consciemment la construction d'une société humaine et d'écarter les théories visant à expliquer l'ensemble des phénomènes sociaux par des phénomènes naturels.

- Le **troisième axiome** pose qu'une forme de coopération est morale si elle conduit les personnes à adopter des motifs universalisables pour rendre leurs opérations compatibles avec celles des autres.

Cet axiome permet de dénoncer les cas où la coopération reposerait sur une manipulation par les dominants des motivations des dominés, sans que ces derniers s'en aperçoivent, de telle sorte que les dominés coopèreraient à leur propre domination.

- Le **quatrième axiome** pose qu'il existe des dispositifs auxquels les personnes peuvent avoir recours, afin de manifester concrètement leur intention de coopérer avec les autres, dispositifs qui contribuent à inciter les personnes à adopter des motifs universalisables pour leurs opérations.

Cet axiome évite de fonder la morale sur l'adoption par chaque personne de motifs universalisables indépendamment de l'interaction avec les autres. Il invite plutôt à repérer les théories qui explicitent la manière dont les personnes coopèrent aux dispositifs qui favorisent la coopération.

2.1.2. Justifications et critiques internes

Sur la base de ces axiomes, pour chaque personne s'engageant dans une opération, son opération sera dite morale, s'il est avéré que la personne a coopéré aux dispositifs qui permettent de rendre le motif de son opération universalisable.

Dans ce modèle, justifier une opération, pour une personne, c'est montrer qu'elle a été rendue compatible avec celles des autres. L'opération est justifiée parce qu'elle s'appuie sur des dispositifs qui visent à la rendre compatible avec celle des autres. Justifier une opération, c'est justifier de sa coopération, en montrant qu'elle a utilisé, amélioré ou institué des dispositifs qui rendent universalisables le motif qui a guidé cette opération.

Inversement, critiquer une opération engagée par une personne, c'est montrer qu'elle n'est pas compatible avec celles des autres, que des motifs égoïstes non universalisables guident sa réalisation.

Les critiques internes dénoncent la transgression, par une personne, des dispositifs qui visent à rendre universalisables les motifs individuels. Elles peuvent aussi critiquer les opérations des autres en montrant que les dispositifs qui les soutiennent sont insuffisants et ne permettent pas l'universalisation du motif de l'opération. Les critiques internes en appellent ainsi au respect et à l'amélioration d'un type de dispositif.

2.2. Quatre opérations-types

Notre modèle distingue quatre opérations-types, que les personnes peuvent exercer dans leur rapport au monde :

- Juger
- Consommer
- Se lier
- Transformer

Ces quatre opérations engagent quatre rapports axio-épistémologiques au monde social. Autrement dit, elles orientent la manière de décrire (faits) et d'évaluer ce monde (valeurs). *Faits* et *valeurs* sont décrits, l'opération engagée, en termes de *propriétés substantielles* ou de *propriétés de la relation*. La figure 3.1 ci-après permet de représenter cette relation.

Les *propriétés substantielles* sont saisies par un *processus d'objectivation*. Une valeur cardinale est définie de façon substantielle (un, deux, trois, etc.). Le processus d'objectivation permet une progression cardinale vers la vérité des propriétés substantielles (il y a une vérité en soi du fait ou de la valeur).

Par exemple, le fait pour un salarié de détenir ou non un diplôme renvoie à une propriété substantielle du salarié. Le diplôme a une valeur cardinale (Bac+n). Il est possible de vérifier objectivement la possession de ce diplôme par ce salarié (progression cardinale vers la vérité de ce fait).

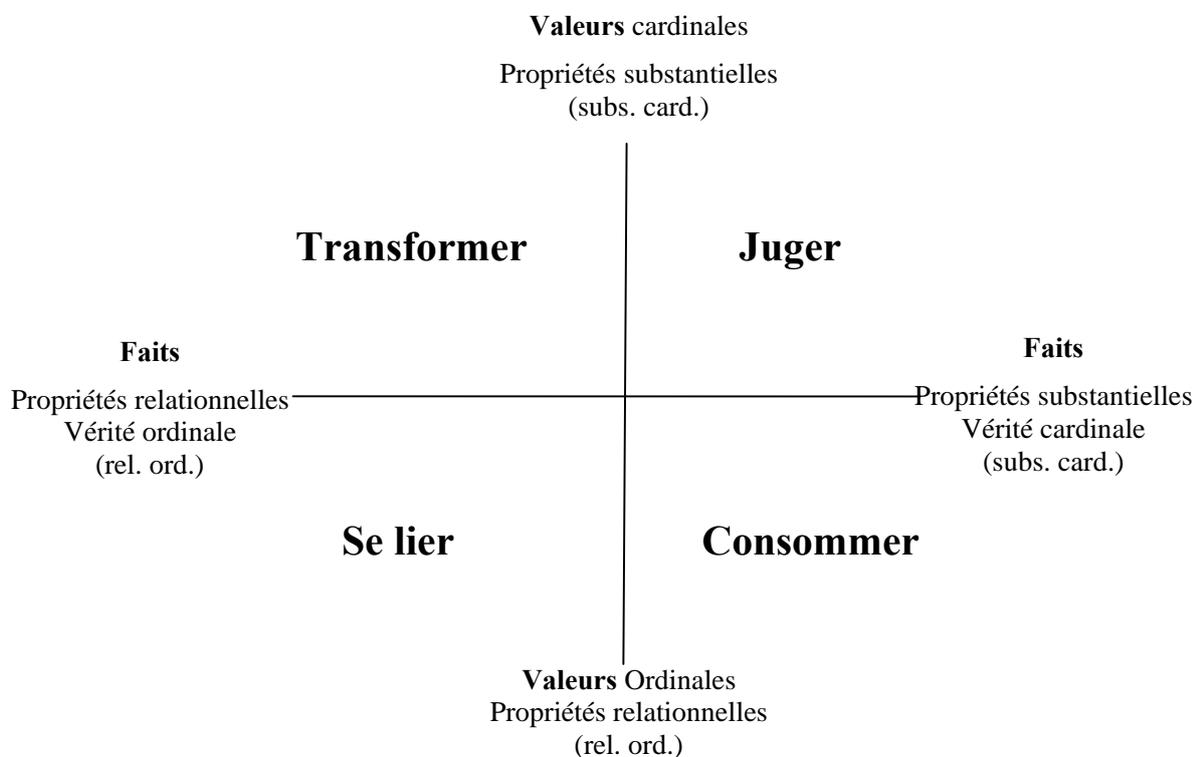
Les *propriétés de la relation* sont saisies par un *processus de subjectivation*³¹. Une valeur ordinale est une propriété relationnelle (premier rang, deuxième rang, etc.). Le processus de subjectivation permet une progression ordinale vers les éléments qui entretiennent des relations (d'une vision de n^{ième} rang, séparée par des intermédiaires, à un accès direct). Les relations dont nous parlons sont des relations subjectives ou intersubjectives, il n'est possible de connaître ce type de relations, entretenues par une personne, qu'en entrant en relation avec elle.

³¹ Nous parlons ici des propriétés de la relation pour bien marquer la différence avec les propriétés des « configurations relationnelles » étudiées dans la sociologie des réseaux (Scott, 1991). La sociologie des réseaux étudie les « relations » d'un point de vue en surplomb, elle les décrit comme des propriétés objectives de systèmes d'agents. Les « relations » étudiées par cette sociologie sont pour nous, des supports de relation,

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

Par exemple, le *fait* pour un candidat d’avoir travaillé en bons termes avec son supérieur hiérarchique, renvoie à une *propriété de sa relation* avec cette personne. Ce *fait* a pour le recruteur, une *valeur* qui dépend de sa propre *relation* à ce supérieur hiérarchique. Cette *valeur* est *ordinaire*, le recruteur distingue les personnes dont il est proche, de celles avec lesquelles il a peu d’affinités, il ne se prononce pas sur une mesure objective de la qualité des relations entretenues avec elles. L’appréciation de la qualité de la relation entre le candidat et son supérieur hiérarchique passe par l’interrogation directe de cet ancien supérieur hiérarchique ou à défaut par l’interrogation indirecte de proches (*progression ordinaire vers la vérité du fait*).

Figure 3-1 - Opérations et hypothèses sur les propriétés des faits et valeurs



Cette figure peut être commentée de deux manières, en partant des opérations pour décrire le rapport au monde social engagé par elles (2.2.1.) ou en partant d’hypothèses sur le monde social pour en déduire l’opération privilégiée (2.2.2.). Dans la présentation que nous faisons ci-après, les éléments entre parenthèses renvoient au graphique.

des canaux, les éléments réifiés du dispositif réseau. Ce qui nous intéresse, ce sont les relations qui se tissent de façon intersubjective, par le biais de ces canaux objectifs.

2.2.1. Impact des opérations sur la perception des faits et valeurs

- *Juger*, conduit à catégoriser le monde selon des *grandeurs substantielles*. Le jugement sur la grandeur est un jugement sur les faits et sur les valeurs. Ce jugement est objectivable par la mise en œuvre des épreuves de justice adéquates. La mesure de la grandeur converge vers une grandeur cardinale (*Faits et valeurs subs. card.*). Par exemple, dans un procès, les faits sont qualifiés, la pertinence des preuves matérielles est évaluée, le jugement public sert à éclairer les jugements ultérieurs (jurisprudence).
- *Consommer* implique de *choisir* parmi les alternatives disponibles. Si ces alternatives sont prises telles quelles (pure consommation), elles sont définies par des *propriétés factuelles substantielles* (*Faits subs. card.*). La personne X, pour choisir de consommer en priorité A ou B, a besoin de pouvoir distinguer A et B de façon objective. La consommation s'effectue en fonction de préférences qui sont une *propriété relationnelle* entre la personne et les alternatives du choix. En tant que consommateur, X a un ordre de préférence entre A et B (*Valeurs rel. ord.*) ; il connaît la valeur ordinale relative de A et B ; il ne se prononce pas sur la valeur cardinale de A relativement à B.
- *Tisser un lien* entraîne l'effacement des propriétés substantielles au profit de la *propriété relationnelle* ainsi établie. Faits et valeurs sont à nouveau liés mais exprimés cette fois en termes purement relationnels (*Faits et valeurs rel. ord.*). Tisser des liens, c'est accéder à une perception claire de ce que sont les objets et personnes pour soi et de ce qu'ils valent, pour soi. La clarté augmente au fur et à mesure que le lien est plus direct, que l'on progresse dans l'ordre de proximité (Information de troisième main, seconde main, rencontre directe).
- *Transformer* le monde extérieur conduit à l'effacement des définitions factuelles substantielles, tandis qu'est affirmé symétriquement, l'écart de valeur entre la personne qui transforme et ce qu'elle transforme. La définition factuelle de l'objet transformé est une *propriété relationnelle* relative à la personne qui le transforme (le pain est le produit du boulanger) (*Faits rel. ord.*). Dans une hiérarchie de transformateurs, la définition est marquée par une relation d'ordre : on connaît d'autant mieux une chose qu'on en est le producteur direct et d'autant moins qu'on ne fait qu'agir de façon indirecte sur ceux qui la produisent. À l'inverse, la valeur est une *propriété substantielle cardinale* (*Valeurs subs. card.*), le créateur vaut plus que le créé.

2.2.2. Type d'opération privilégié selon les hypothèses posées sur les propriétés des faits et valeurs du monde social

Il est possible de commenter la figure 1 en sens inverse, en faisant apparaître comment le fait de poser des hypothèses sur les propriétés des faits et valeurs, conduit à privilégier telle ou telle des quatre opérations-types :

- Si l'on postule qu'il existe des propriétés substantielles objectives permettant de déterminer des faits objectifs et leur valeur objective (*Faits et valeurs subs. card.*), il est logique de s'efforcer de *juger* correctement le monde en attribuant aux êtres des propriétés substantielles qui permettent de les catégoriser. Cela permet d'établir des *prévisions* fiables. Il y a un progrès cardinal vers la vérité des faits et de la valeur. Le progrès de la connaissance permet de mieux prévoir et de *planifier* un monde meilleur.
- Si l'on postule qu'il existe des faits dotés de propriétés substantielles objectives, mais que la valeur de ces faits varie selon la relation qu'entretient chaque personne avec ces faits (*Faits subs. card., valeurs rel. ord.*), il est logique de chercher à *choisir* entre les alternatives factuelles, celle que l'on préfère *consommer* en vue de son *bien-être*. Cela permet de satisfaire ses préférences. Il peut y avoir un progrès cardinal vers l'identification de la vérité des propriétés substantielles permettant de saisir les faits. En revanche, chacun ne peut que progresser vers la mise à jour de l'ordre de ses préférences subjectives propres, sans jamais mettre à jour une valeur cardinale qui vaudrait en elle-même pour tous.
- Si l'on postule qu'il n'existe pas de fait ou de valeurs objectifs, que la seule réalité est celle des relations entretenues par chacun avec les éléments du monde social (*Faits et valeurs rel. ord.*), alors il est logique de chercher à *tisser des relations qui soient bonnes*, porteuses *d'amour* réciproque. Il ne saurait y avoir de progrès cardinal vers la vérité et la valeur des choses, mais au contraire une compréhension toujours plus fine des liens entre elles et chacun, à travers l'intensification des liens de soi à soi et de soi aux autres.
- Si l'on postule que tous les faits sont transformables, qu'ils sont le produit de transformations et que seule la valeur se conserve et est mesurable (*Faits rel. ord., Valeurs subs. card.*), alors il est logique de chercher à *transformer le monde* et de participer à la *création*. Il ne saurait y avoir de progrès vers l'essence des faits objectifs (le « quoi »), puisque ceux-ci sont toujours le fait d'un créateur (le « qui »). En revanche, il est possible de repérer une échelle cardinale objective de la valeur, énergie individuelle, puissance collective.

2.3. Quatre formes de coopération

Les personnes s'engageant dans une de ces quatre opérations peuvent s'efforcer de coopérer avec les autres, dans le respect des axiomes présentés dans le point 2.1.1. Ce faisant, elles font apparaître quatre formes de coopération morales.

La coopération dans les jugements conduit à l'institutionnalisation progressive d'un corpus de règles et de jugements passés, qui permet la fiabilité des prévisions de tous. L'être humain est valorisé pour sa capacité rationnelle à juger le monde, interpréter et appliquer les règles pour prévoir.

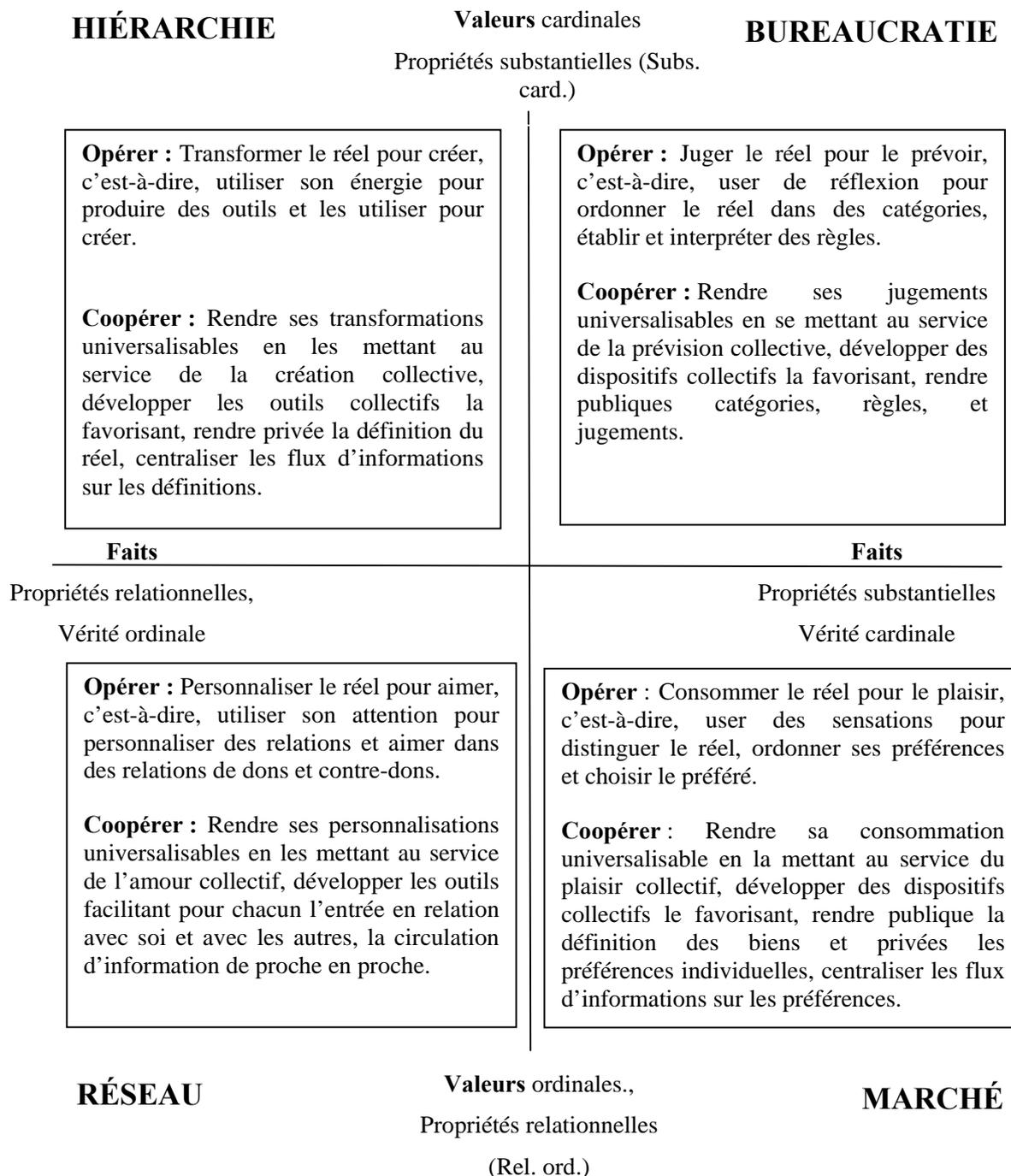
La coopération dans les choix de consommation conduit à l'institutionnalisation progressive d'un marché qui facilite les échanges au service du plaisir de tous. L'être humain est valorisé pour sa capacité sensorielle à éprouver le monde pour en retirer du plaisir.

La coopération dans l'entrée en relation vise à l'institution de supports facilitant l'entrée en relation au sein d'une communauté. L'être humain est valorisé pour sa capacité relationnelle à tisser des liens et des relations porteuses d'amour réciproque.

La coopération dans la transformation vise à l'institutionnalisation progressive d'une hiérarchie au service d'une entreprise collective. L'être humain est valorisé pour sa capacité à agir sur le monde en vue de créer.

Ces quatre modèles de coopération sont résumés dans la figure 3.2. qui suit.

Figure 3-2 - Opérations et coopérations



Le terme de *hiérarchie* est souvent confondu avec celui de *bureaucratie*. En effet, toute bureaucratie suppose une hiérarchie, impersonnelle et réglementée. Nous aurions pu recourir au terme d'*entreprise*, qui fait un lien avec l'entrepreneur schumpétérien et insiste sur la priorité

donnée à l'action sur la réflexion, mais ce choix aurait pu créer une confusion avec l'entreprise comme *institution*, ce qui aurait été gênant. Nous étudions en effet l'existence de justifications, dispositifs et régularités renvoyant à la coopération bureaucratique, marchande, de réseau et hiérarchique au sein d'une grande entreprise. L'étymologie des termes *hiérarchie* et *bureaucratie* nous paraît justifier notre choix. *Hiérarchie* vient du grec Archos, qui représente le chef, le guide, le premier entre ses pairs, celui qui, selon Arendt, permet aux autres de créer. En revanche, *Cratos*, lorsqu'il ne renvoie pas à l'usage de la force brute, renvoie à la notion de gouvernement et de mode de gouvernement (d'où *démocratie*, *aristocratie*, *bureaucratie*). La *bureaucratie* est donc dans cette acception, le principe, le gouvernement par les règles et l'institution qui favorise le gouvernement par les règles. Le terme anglais de *law* aurait pu convenir parce qu'il évoque à la fois la règle juridique, la loi scientifique et l'institution cumulant et administrant l'ensemble des règles de droit. L'avantage du terme *bureaucratie* est qu'il évoque à la fois la responsabilité des règles de droit et de l'édiction de règles scientifiques, sans évoquer pour autant, l'application technique (*technocratie*) et l'exercice du pouvoir afférent.

2.4. Types de dispositifs

Les personnes justifient leurs opérations en montrant qu'elles coopèrent à rendre le motif de leur action universalisable. Elles manifestent leur coopération par la participation à l'institution, l'amélioration, l'entretien ou l'usage des dispositifs existants. Il est possible de repérer quatre types de dispositifs.

Les dispositifs bureaucratiques assurent la qualification du réel :

- Ils fixent les catégories qui permettent de distinguer les êtres les uns des autres, de les définir. Ils indiquent comment attribuer telle catégorie à tel être, compte tenu de ses caractéristiques. Le mode d'identification est rendu public (dès lors : $A \neq B$).
- Ils fixent une graduation d'états (1, 2, 3...) et les règles permettant d'attribuer un état (A est considéré comme 1 dans un contexte B).
- Ils rendent publics ces catégories et états et les jugements ayant qualifié les êtres en leur attribuant une catégorie et un état.

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

Les dispositifs marchands assurent la liberté d'évaluation d'un réel clairement identifié (standard) :

- Ils stabilisent la définition du réel dans des standards (le contenu des biens).
- Ils garantissent la liberté d'évaluation des transactants sur le marché, liberté d'acheter ou non, de vendre ou non, de variation dans les prix relatifs et organisent la mise en concurrence des offreurs et des demandeurs.
- Ils organisent le caractère public des définitions de biens, le caractère privé des préférences individuelles et le caractère public des prix.

Les dispositifs hiérarchiques assurent la maîtrise collective du réel :

- Ils établissent des niveaux hiérarchiques, stabilisent la valeur relative de ces niveaux hiérarchiques et organisent la surveillance centralisée des décisions d'attribution de niveaux hiérarchiques.
- Ils assurent le pouvoir de transformation du hiérarchique : ils lui permettent de modifier l'organisation et la répartition du travail. Ils favorisent ainsi le travail collectif à chaque échelon hiérarchique, sous la direction du supérieur. Ils répartissent verticalement le champ d'action et les moyens d'incitation et de contrainte des hiérarchiques.
- Ils organisent une remontée et une descente d'informations le long de la ligne hiérarchique. L'information n'est ni entièrement, ni immédiatement publique.

Les dispositifs relationnels favorisent la singularisation du réel :

- Ils permettent l'appréhension de l'identité et de la valeur des êtres dans la relation intersubjective hors de toute qualification publique.
- Ils facilitent la circulation de l'information de proche en proche et permettent à chacun d'entrer en relation avec chacun, sans égard pour le lieu, la durée de séparation, les catégories sociales ...

Le tableau 3.1 suivant permet de résumer ces éléments.

Tableau 3-1 - Typologie des dispositifs selon leur rôle

Les dispositifs	Marchands	Relationnels	Hiérarchiques	Bureaucratiques
Organisent la détermination des évaluations	Organisent la mise en concurrence des biens et des évaluateurs.	Favorisent l'évaluation dans la relation.	Organisent un pilotage centralisé des évaluations.	Définissent des règles d'attribution et des épreuves de jugement.
Organisent la détermination des définitions	Limitent la capacité à définir de nouveaux biens.	Favorisent la définition dans la relation.	Favorisent la capacité du hiérarchique (n+) de modifier la définition du subordonné (n-).	Limitent la capacité à identifier de nouvelles catégories.
Diffusent l'information sur les évaluations	Défendent le caractère privé des préférences, et rendent publics les prix.	Favorisent la circulation d'informations spécifiques de proche en proche.	Rendent les rangs publics, font circuler les évaluations de façon centralisée.	Rendent publics les grades et jugements.
Diffusent l'information sur les définitions	Rendent publiques les définitions.	Favorisent la circulation d'informations spécifiques de proche en proche.	Font circuler l'information sur les définitions de façon centralisée.	Rendent les catégories et jugements publics.
Exemples-types de dispositifs	Listes des biens échangés, obligations de description (notice explicative), affichage des prix, monnaie, contrats, code civil, réglementation de la concurrence, bourse.	Annuaire, réseaux de communication (courriel, blogs), lieux de rencontre, lieux de recueillement, cartes de vœux, cadeaux, associations.	Organigramme, plan stratégique, lettre de mission, dispositifs de surveillance centralisée, propagande, moyens de contrainte physique, moyens de production.	Lois, règlements, procédures, tribunaux, code pénal, instruments de mesure, diplômes, encyclopédie.

2.5. Quatre formes de justifications et de critiques morales

La pluralité des opérations, des modes de coopération et des dispositifs, fonde une pluralité de formes de justification morale.

2.5.1. Quatre formes de justifications morales

Justifier un jugement sur un être, c'est montrer qu'il est compatible avec la recherche par chacun de prévisions justes, en montrant qu'il respecte les dispositifs bureaucratiques qui rendent la recherche de prévisions justes universalisable.

Justifier la consommation d'un être, c'est montrer qu'elle est compatible avec la recherche par chacun de son plaisir, en montrant qu'elle respecte les dispositifs marchands qui rendent la recherche du plaisir universalisable.

Justifier la transformation d'un être, c'est montrer qu'elle est compatible avec la recherche par chacun de la mise en œuvre de ses capacités de création, en montrant qu'elle respecte les dispositifs hiérarchiques qui rendent la recherche de l'activité créatrice universalisable.

Justifier l'entrée en lien avec un être, c'est montrer qu'elle est compatible avec la recherche par chacun de l'amour, en montrant qu'elle respecte les dispositifs relationnels, qui rendent la recherche de l'amour universalisable.

2.5.2. Critiques externes des autres opérations, depuis une forme de coopération

L'existence d'une pluralité de formes de justification explique le grand nombre de critiques externes. Les critiques externes sont les critiques qui dénoncent depuis un mode de coopération, l'appui sur des dispositifs relevant d'une autre forme de coopération.

Dans une situation marquée par la domination de **dispositifs bureaucratiques**, une personne aura tendance à critiquer :

- les relations personnelles qui sont toujours propices à la relativisation des jugements pour tenir compte des particularités de l'autre, relations qui sont toujours secrètes et conduisent au favoritisme ;
- les comportements et arrangements égoïstes, les variations de prix sur le marché qui résultent de la spéculation et font obstacle à la planification, aux apprentissages ;
- l'usage de la force assimilé à une violence qui vise à contourner les règles, se passer de jugements justes, augmenter les inégalités.

Dans une situation marquée par la domination de **dispositifs marchands**, une personne aura tendance à critiquer :

- l'usage de la force pour contraindre un échange, tromper le consommateur ;
- les jugements de valeur collectifs qui font violence à la variété des goûts individuels, les rigidités de prix et les files d'attentes corrélativement imposées par la planification ;

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

- les relations personnelles qui font obstacle à la fixation d'un prix égal pour tous, qui diffusent l'information de façon discriminatoire.

Dans une situation marquée par la domination de **dispositifs hiérarchiques**, une personne aura tendance à critiquer :

- ceux qui veulent profiter de façon égoïste sans travailler à l'œuvre collective, les variations de prix qui gênent l'investissement ;
- le recours aux règles bureaucratiques, qui freinent l'innovation, le recours aux règles qui enlèvent toute marge de manœuvre et tout pouvoir de sanction à ceux qui agissent ;
- les relations personnelles impossibles à surveiller, leur tendance à contourner la circulation hiérarchique des informations.

Dans une situation marquée par la domination de **dispositifs relationnels**, une personne aura tendance à critiquer :

- l'usage des règles bureaucratiques qui rend impossible l'adaptation aux personnes concernées ;
- les pratiques égoïstes qui détruisent la confiance nécessaire entre les personnes en exploitant les asymétries d'information ;
- l'exercice du pouvoir qui dénature les relations véritables.

Comme dans le modèle des *économies de la grandeur*, cette pluralité n'entraîne aucun relativisme.

- D'une part, l'étude de la situation et des dispositifs qui l'encadrent, permet de réduire l'incertitude sur le mode d'opération et de coopération adapté à cette situation. Par exemple, au cours d'une réunion entre amis, il serait déplacé de s'adresser à chacun en fonction de son statut social, comme s'il s'agissait d'étrangers.
- D'autre part, les différentes formes de justifications et de critiques recourent toutes au modèle commun propre à l'existence des justifications morales (cf. 2.1.). Le fait qu'il soit difficile de juger quelle est l'opération adaptée à la situation, ne réduit pas l'exigence morale de rendre universalisable son motif.

2.5.3. Oppositions et complémentarités entre formes de coopération

Dans le modèle proposé, les modes de coopération ne sont pas seulement différents, ils sont symétriquement opposés par paires. La coopération réglementaire s'oppose à la coopération relationnelle. La coopération hiérarchique s'oppose à la coopération marchande. Les modes de coopération sont aussi symétriquement complémentaires. La règle facilite, par exemple, la coopération relationnelle en indiquant ce qu'est un don : le dépassement de la règle par égard pour des liens. Les relations facilitent la coopération réglementaire, dons et contre-dons autour de la règle assurent son exécution. Les hiérarchies s'affrontent dans la concurrence sur un marché. Le marché n'existe que par l'existence de hiérarchies qui produisent les biens échangés.

2.6. Sous-coopération, coopération, sur-coopération et justice

Le modèle proposé permet de renouer autrement le fil avec les préoccupations de justice.

2.6.1. Injustice des gains résultant de la poursuite opportuniste de motifs individuels

Les personnes sont immorales lorsque, écartant toute volonté de coopération avec les autres, elles suivent leurs motifs individuels de façon opportuniste. Elles satisfont alors leurs motifs particuliers, quitte à porter atteinte à ceux des autres ; elles contournent les dispositifs existants, en abusent. Elles ne coopèrent pas avec les autres autant qu'elles le pourraient : elles sous-coopèrent. Elles mentent sur la définition de l'objet d'une transaction en fonction des préférences qu'elles détectent chez l'autre ; elles détournent à des fins particulières, un pouvoir hiérarchique conféré qui devrait être exercé dans l'intérêt général ; elles construisent des relations exclusives ; elles rendent leur jugement en privé.

Tous ces actes individualistes sont souvent une occasion de réaliser des gains individuels. Ces gains sont dits injustes. Ils sont *injustes* parce qu'ils sapent la possibilité de la coopération des autres, entre eux.

Mentir de façon opportuniste sur la définition d'un objet, c'est contribuer à empêcher l'existence d'un marché pour cet objet. Détourner sa position hiérarchique dans une hiérarchie au service d'une entreprise collective pour se construire un fief personnel, c'est mettre en danger l'existence même de la hiérarchie. Rendre ses jugements en privé, c'est contribuer à faire disparaître le savoir collectif. Rendre ses relations exclusives, c'est contribuer à faire disparaître le réseau. Les motifs des opérations individuelles opportunistes ne sont *pas universalisables*. Les bénéfices tirés par les personnes de ces opérations sont donc *injustes*.

Qui plus est, l'absence de coopération entre les personnes signifie que celles-ci s'affrontent sur la base de leurs seules dotations initiales. Les mieux nés (plus forts, plus riches, mieux connectés, plus

intelligents) profitent de leur dotation initiale pour accroître encore leurs avantages au détriment des autres. L'injustice de l'absence de coopération peut ainsi être dénoncée en soulignant que la poursuite opportuniste de motifs individuels enferme les personnes dans leurs inégalités de naissance. C'est le sens de la critique de Rawls (1971) contre le système de liberté naturelle.

2.6.2. La justice des gains reposant sur la coopération avec les autres

Les personnes sont morales lorsque, se préoccupant activement de la coopération avec les autres, elles suivent des motifs personnels universalisables. Les personnes participent alors à l'institution, l'amélioration, l'entretien des dispositifs au service de la coopération. Elles en usent sagement. Elles échangent des objets pour satisfaire leurs préférences personnelles, sans chercher à user stratégiquement de leur éventuelle connaissance des préférences des autres ; elles usent de leur pouvoir hiérarchique au service de la création collective ; elles rendent leurs jugements publics ; elles mettent en relation les personnes dont elles sentent qu'elles devraient bien s'entendre. Leurs opérations sont guidées par des *motifs universalisables*.

Toutes ces opérations sont aussi l'occasion de réaliser des gains. À la différence des précédents, ces gains seront dits **justes**, parce qu'ils fondent la coopération avec les autres.

- Ainsi, la réalisation d'échanges sur le **marché** permet la satisfaction des préférences personnelles. Certains peuvent faire le pari d'épargner à un moment donné, pour satisfaire une consommation accrue plus tard. D'autres peuvent choisir d'acquérir des compétences très demandées sur le marché et en tirer de hauts revenus salariaux. Ces gains, qui découlent d'opérations effectuées en vertu de motifs universalisables, sont *justes*.
- Ainsi l'insertion dans une **hiérarchie** permet la création personnelle. Certains font le pari d'investir dans des outils qui permettent d'augmenter la création. D'autres se dotent de compétences managériales qui leur permettent de s'élever dans la hiérarchie. Ces gains qui découlent d'opérations effectuées en vertu de motifs universalisables, sont justes.
- Ainsi, l'édition de jugements publics au sein d'une **bureaucratie** accroît les capacités de prévisions personnelles. Certains font le pari d'identifier de nouvelles règles qui permettent d'améliorer les prévisions. D'autres se dotent de compétences officielles qui leur permettent de s'élever dans la bureaucratie. Ces gains qui découlent d'opérations effectuées en vertu de motifs universalisables sont justes.
- Ainsi, entrer en relation avec les autres au sein d'un **réseau** permet de tisser des relations porteuses d'amour réciproque. Certains font le pari de développer de nouvelles relations afin de se sentir mieux entourés. D'autres se dotent de compétences relationnelles qui accroissent leur

réputation au sein du réseau. Ces gains qui découlent d'opérations effectuées en vertu de motifs universalisables, sont justes.

La réalisation de gains justes suppose l'acquisition et la transmission de capacités à coopérer. Les gains sont justes ainsi dans un deuxième sens, parce qu'ils reposent sur des capacités acquises par et dans la coopération, capacités dont l'acquisition améliore la situation de tous.

2.6.3. Injustice des gains résultant de la poursuite hypocrite de motifs collectifs

Les personnes sont immorales, lorsqu'au lieu de coopérer avec les autres, elles s'arrogent l'organisation de la coopération avec les autres. Elles prétendent alors être au service de l'intérêt collectif, tout en étant en fait dans une stratégie d'ascension personnelle relative³². Leurs opérations répondent à des motifs non universalisables et tendent à empêcher la coopération entre les autres personnes.

La sur-coopération fonctionne en symétrie et complément de la sous-coopération que nous avons présentée en 2.6.1. C'est parce que certains ne coopèrent pas, que d'autres peuvent prendre en charge l'organisation de la coopération des autres. Si les comportements non coopératifs se généralisent, l'organisation collective se défait. Si les comportements sur-coopératifs se généralisent, il y a des risques accrus de luttes entre ceux qui prétendent organiser la coopération. De plus, ceux qui sur-coopèrent, accumulent de façon excessive les dispositifs au service de la coopération.

Dans nos données empiriques, nous n'identifions les critiques à l'égard de la sur-coopération que dans le cas de la **coopération hiérarchique**. Cela est probablement lié à l'importance quantitative des justifications hiérarchiques que nous avons recueillies. De plus, cette distinction entre sous et sur coopération hiérarchique a été facilitée par la distinction réalisée par d'Iribarne (1989, pp. 99-101) entre *seigneurs* de guerre régnant sur des *fiefs* et *courtisans de cour*.

Il est naturellement possible de développer le modèle pour identifier la sur-coopération marchande, relationnelle et réglementaire, mais dans la mesure où seul la notion de sur coopération hiérarchique sera développée dans le chapitre 7, nous nous limitons à la présentation de ce type de sur-coopération.

³² La notion de profit d'universalisation proposée par Bourdieu (1994, ch.5) nous paraît convenir pour décrire ces pratiques. Il nous paraît possible de réinterpréter le chapitre sur le fondement paradoxal de la morale, comme une critique à l'égard des pratiques de sur-coopération.

Des **hiérarchiques** peuvent prétendre guider totalement l'action des autres au service de la mission collective, ils sacrifient leurs capacités personnelles de création et celles de leurs subordonnés sur l'autel de l'accomplissement de la création de leur supérieur hiérarchique. Leur servilité de courtisan leur assure une ascension rapide. En apparence, cette **servilité** est au service de la mission collective. Elle compense en effet les comportements individuels opportunistes des autres subordonnés qui se préoccupent de se construire un **fief**.

Cela n'est qu'apparence, car la servilité caractérise aussi les subordonnés qui sont au service de la constitution de fiefs par leurs supérieurs. Ils sont au service de l'entreprise collective, telle qu'elle est énoncée par le supérieur hiérarchique. Cependant, ils ne cherchent plus à corriger la vision qu'a ce supérieur du développement de l'entreprise collective en s'appuyant sur leur volonté personnelle de création et sur celles de leurs subordonnés. Au contraire, ils acceptent d'être de plus en plus au service d'une vision fautive du développement de l'entreprise collective. Cet écart entre la vision du sommet de l'entreprise collective et les gains pour les échelons inférieurs, décourage la coopération volontaire au succès de l'entreprise. Les motifs de ces hiérarchiques ne sont **pas universalisables**. Ils sont à la recherche d'une trajectoire individuelle au détriment de la croissance collective. Ils prennent la conquête du pouvoir pour fin, alors qu'elle devrait être un moyen pour créer.

2.7. Régularités observables

L'interaction entre les opérations, les justifications et les dispositifs produit logiquement l'apparition de régularités sociales observables.

Dans la suite de la thèse, nous chercherons à observer deux types de régularités. Nous chercherons d'abord des indicateurs statistiques du degré d'extension et d'utilisation de chacun des types de dispositifs utilisés, et l'importance des justifications des personnes.

Nous nous efforcerons ensuite de trouver des indicateurs de l'impact de l'usage de ces dispositifs et du recours à ces justifications, sur l'apparition de différents types de régularités sociales dans les décisions d'attribution d'emploi.

2.7.1. Régularités statistiques entre des grandeurs qualifiées

Les dispositifs bureaucratiques stabilisent des catégories et énoncent des règles. Par exemple, ils encadrent les décisions d'attribution d'emploi, réclament le respect de procédures d'attribution et la prise en compte par les décideurs, de critères renvoyant à des grandeurs objectives substantielles (diplôme, ancienneté, qualification).

Le degré d'extension et d'utilisation des dispositifs est mesurable dans l'ampleur et le respect des contraintes procédurales, la mention de ces éléments dans le discours des personnes interrogées.

La présence de ces dispositifs bureaucratiques permet à chacun et au chercheur en sciences sociales en particulier de repérer des régularités nombreuses entre différentes propriétés substantielles codifiées.

Par exemple, il existe à la DEGS des dispositifs qui codifient les diplômes, recensent les diplômes obtenus par leurs salariés, fixent une grille publique des qualifications et salaires, établissent des niveaux d'entrée dans la grille des qualifications et salaires en fonction des diplômes, rendent publics le niveau de qualification, de diplôme et de salaire de chacun. Cela facilite à tous et notamment au chercheur, le repérage de relations statistiques entre diplôme initial, qualification et salaires.

2.7.2. Offre et demande *ex ante* et variation de prix

Les dispositifs marchands établissent la factualité des biens et l'édiction de prix publics permettant d'équilibrer l'offre et la demande émergeant de préférences individuelles dont le caractère privé est protégé.

Par exemple, une bourse d'emploi ou une bourse des compétences permettent aux salariés dotés de compétences certifiées d'entrer en concurrence pour l'accès à des emplois standard.

Le degré de déploiement des dispositifs marchands se mesure à la façon dont ils organisent la concurrence interne et permettent des ajustements de salaires relatifs ; dans l'importance du recours à la bourse d'emploi ou bourse de compétences ; dans les discours des personnes interrogées.

Le déploiement des dispositifs marchands permet normalement d'observer des régularités entre les variations de prix et les variations du rapport entre l'offre et de la demande *ex ante* (avant la variation du prix).

Par exemple, si la majorité des salariés mobiles préfère une région à une autre à un niveau de salaire relatif donné (écart offre demande *ex ante*), alors on peut s'attendre à ce que la mobilité vers la région préférée soit moins rémunératrice que la mobilité vers l'autre.

2.7.3. Centralisation des flux d'information et impact sur les flux de mobilité

Les dispositifs hiérarchiques organisent la transformation centralisée du monde social. Ils défont les propriétés factuelles substantielles réifiées par les catégories. Les produits et les subordonnés sont d'abord le fait de leur appartenance à une branche hiérarchique et de leur niveau dans cette branche.

Par exemple, l'innovation technologique, les transformations de l'organisation, l'attribution quotidienne par les hiérarchiques du travail, rendent moins pertinentes les comparaisons entre salariés dotés d'un « même » métier, d'un « même » diplôme, ayant la « même » ancienneté. La déclinaison de la stratégie dans les objectifs individuels des salariés fait que le travail d'un subordonné dépend fortement de son hiérarchique.

Le degré de déploiement des dispositifs hiérarchiques se mesure à leur nombre, la façon dont ils permettent le contrôle de l'affectation du travail par les hiérarchiques, le nombre de décisions d'attribution d'emploi ayant recours à ces dispositifs, et la mention de l'influence de ces dispositifs dans les entretiens réalisés.

Toutes choses égales par ailleurs, la présence de dispositifs hiérarchiques rend plus probable les mouvements de personnes en dessous d'un nœud hiérarchique, que les mouvements traversant les divisions hiérarchiques.

2.7.4. Impact des canaux de communication et des relations sur les flux de mobilité

Le plein déploiement des dispositifs de réseau défait toutes les grandeurs publiques. Les personnes sont repérées en fonction de leur insertion dans le réseau de canaux facilitant l'entrée en relation et en fonction de leur proximité au sein du réseau de relations personnelles de chacun.

Par exemple, les personnes à la recherche d'emploi ou de candidats ont, selon leurs expériences antérieures, leur appartenance syndicale, le diplôme possédé, plus ou moins la capacité de mobiliser un réseau de proches, amis, anciens collègues, supérieurs hiérarchiques, connaissances...

Le déploiement des dispositifs de réseau se mesure au nombre de dispositifs facilitant l'entrée en relation directe des personnes, à la place de ces dispositifs dans le discours des personnes interrogées.

Le plein déploiement des dispositifs de réseau devrait permettre d'observer l'impact de la configuration des canaux de circulation d'information et l'impact des relations tissées dans le passé sur les flux de biens et personnes.

Par exemple, un directeur d'établissement nouvellement nommé devrait chercher à recruter dans son établissement des subordonnés qu'il a bien connus dans son affectation précédente.

3. Pertinence de la typologie

Le modèle théorique présenté a été construit pour rendre compte des données empiriques. Il n'a pas été possible dans le temps et l'espace³³ de la thèse, de le fonder théoriquement sur une revue approfondie de la littérature de la philosophie morale et des sciences sociales.

Nous conservons cet objectif pour des travaux ultérieurs, dans lesquels il s'agira de reproduire, pour l'étude des justifications morales, la démarche employée par Boltanski et Thévenot (1991) pour l'étude des justifications en justice.

À titre provisoire, nous proposons une revue suggestive de grands courants de la philosophie morale et des sciences sociales. Les parties 3.1. et 3.2. visent désormais à illustrer le modèle, plus qu'à démontrer sa pertinence pour éclairer de nombreux débats entre théories éthiques et courants de sciences sociales. Nous présentons d'abord quelques typologies connues assez proches de celle que nous proposons (3.1.). Puis nous proposons de repérer quatre grands courants en sciences sociales typiques d'une des formes de coopération identifiées. (3.2.)

Dans le cadre de la thèse, nous chercherons à montrer la pertinence du modèle développé ci-dessus pour rendre compte des justifications des décisions d'attribution d'emploi que nous avons recueillies au sein de la D.E.G.S (3.3.). Le modèle théorique proposé dans ce chapitre sera testé sur sa capacité à rendre compte des observations issues du terrain.

3.1. Typologies théoriques proches

À titre provisoire, nous donnons ici quelques références susceptibles de guider le lecteur dans la lecture des chapitres suivants.

3.1.1. En philosophie morale

On distingue classiquement (Par ex. Baraquin, 1998 p. 11) trois types d'approches en philosophie morale³⁴ :

³³ Une critique détaillée des économies de la grandeur suivie d'une revue des grands courants éthiques philosophiques était initialement incluse dans ce chapitre. Sa taille volumineuse et l'écart considérable du niveau d'abstraction entre cette sous-partie et les chapitres ultérieurs a rendu préférable sa mise à l'écart. La thèse a ainsi pu être concentrée sur son objet principal : l'étude des justifications des décisions d'attribution d'emploi de cadres sur le marché interne de la DEGS.

³⁴ Rawls, (1987), oppose sa propre position déontologique (pp. 55-56), à l'utilitarisme (sections 6 et 30) et au perfectionnisme (section 50)

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

1. Les approches déontologiques, qui étudient les obligations morales. Kant (1785) est ici la référence majeure. Être moral, c'est alors identifier les règles morales qui s'imposent, et les appliquer.
2. Les approches conséquentialistes, qui sont fondées sur l'étude des conséquences des choix. Les approches conséquentialistes se distinguent en trois sous-approches, dominées par l'approche utilitariste :
 - 2.1. Les morales égoïstes estiment qu'un choix est moral s'il sert la personne qui l'effectue. La philosophe américaine Ayn Rand (1964) est un exemple connu ;
 - 2.2. Les morales altruistes considèrent qu'un choix est moral s'il sert les autres ;
 - 2.3. Les morales utilitaristes considèrent qu'un choix est moral s'il apporte un avantage à l'ensemble des personnes. Bentham (1789) et John Stuart Mill (1998) sont ici les références principales.
3. Les approches perfectionnistes (philosophie des vertus), étudient les personnes qui mettent en œuvre des vertus dans leurs pratiques. Aristote (350 avant Jésus Christ) est ici la référence historique. L'accent sur la pratique fait que les versions modernes (MacIntyre, 1984) de cette approche, font un lien avec les philosophies nietzschéenne et marxiste.

Cette typologie des approches en philosophie morale, qui distingue trois théories morales basées sur le suivi de règles, les conséquences de choix, et la pratique collective, est évidemment très proche de la typologie que nous proposons (en termes de bureaucratie, marché, hiérarchie). On retrouve notamment dans ces trois philosophies les rapports différenciés aux *faits* et *valeurs* que nous avons repérés. Les approches déontologiques pensent que les faits et valeurs sont objectivables. Les approches conséquentialistes opposent l'objectivité des faits, au caractère relatif des valeurs. Les approches perfectionnistes opposent l'évidence objective de la distinction entre personnes vertueuses et non vertueuses, à l'impossibilité de saisir objectivement le monde en dehors d'un rapport pratique à ce dernier.

La coopération relationnelle n'est pas classiquement distinguée comme une théorie morale autonome. Cela vient probablement du fait que les formulations les plus évidentes de cette morale sont le fait de courants religieux. Le lien entre la coopération relationnelle et la morale chrétienne (« aime ton prochain comme toi-même ») ou avec les théories bouddhistes du détachement de la dualité, est évident. Mais ces traditions ne sont pas considérées comme des philosophies morales indépendantes, notamment parce qu'elles sont basées sur des « révélations ».

Récemment, (Paperman, 2004) plusieurs auteurs féministes ont considéré que les trois théories morales évoquées ci-dessus, en particulier la conception déontologiste dominante, ne rendaient pas compte du sens moral souvent adopté par les femmes. Elles ont placé au centre de la moralité, le fait de s'occuper des autres, sur le modèle notamment de la relation mère-enfant. Gilligan (1982) est souvent considérée comme une fondatrice de cette approche.

Il peut être intéressant de retracer la filiation de notre typologie avec les *Pensées* de Pascal (1610). Pascal a développé une conception de la tyrannie comme domination hors de son ordre. Boltanski et Thévenot font explicitement référence à Pascal (p. 134), qui est également une référence majeure de Bourdieu (1997).

Pascal écrit (1912, n°332, p. 483) : « *La tyrannie consiste au désir de domination universel et hors de son ordre. Diverses chambres, de forts, de beaux, de bons esprits, de pieux, dont chacun règne chez soi, non ailleurs, et quelquefois ils se rencontrent. Et le fort et le beau se battent sottement à qui sera le maître l'un de l'autre, car leur maîtrise est de divers genres. Ils ne s'entendent pas. Et leur faute est de vouloir régner partout. Rien ne le peut, non pas même la force. Elle ne fait rien au royaume des savants. Elle n'est maîtresse que des actions extérieures. (...) Ainsi ces discours sont faux et tyranniques : je suis beau donc on doit me craindre, je suis fort donc on doit m'aimer* ».

Pascal fait aussi référence à la façon dont l'apôtre Jean dans sa première épître (1 Jn 2 15-17) oppose les trois formes de la concupiscence à l'Amour : désir des sens (plaisir), désir de connaissance, désir de domination.

Ainsi les forts règnent pour la domination, les beaux règnent sur le désir des sens, les bons esprits règnent sur la connaissance et les pieux règnent sur l'Amour. Ailleurs, Pascal oppose dans une pensée célèbre, les raisons du cœur à celles de la raison.

3.1.2. Dans les sciences sociales

Nous n'avons pas trouvé dans nos lectures, d'auteurs ayant distingué comme dans le modèle proposé, ces quatre formes de coopération. En revanche, plusieurs auteurs contrastent trois de ces formes de coopération dans des termes relativement proches.

- **Commons (1931)** distingue trois formes de transactions :

1. « *La transaction de marchandage dérive de la formule familière d'un marché : le moment de la négociation, avant l'échange des biens, réunit les deux meilleurs acheteurs et les deux meilleurs vendeurs* ». Des individus discutent d'un échange de biens et services qui peut prendre la forme d'un contrat.

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

2. La transaction de direction (managing transaction) produit la richesse, elle lie un supérieur et un subordonné. « *La transaction est bilatérale, à la différence des transactions de marchandage qui se font entre quatre parties* ».
3. La transaction de répartition (rationing transaction) lie un supérieur collectif à des inférieurs individuels, elle entraîne par l'édiction de règles « *une répartition de la richesse ou du pouvoir d'achat entre subordonnés* ».

Ces trois transactions correspondent assez bien à la *coopération par le marché, la hiérarchie, et la bureaucratie*. En revanche, Commons ne dit rien du rôle des relations de dons et contre-dons sur des *réseaux*.

- **Polanyi (1944, chapitre 4)** distingue 4 formes d'organisation de la survie économique :
 1. L'auto production. Cette situation marque une absence de coopération entre des groupes clos autosuffisants, elle ne nous concerne donc pas directement ici.
 2. La réciprocité part du postulat que ce que l'on fait pour les autres sera rendu (ainsi, de vastes réseaux de circulation de biens ont été constatés en Mélanésie occidentale, sur le modèle du don et contre-don).
 3. La redistribution permet à un chef d'assurer la rétribution de l'effort collectif, ce qui rend possible la division du travail.
 4. Le marché est la forme historiquement nouvelle qui est la dernière manière d'organiser les échanges.

La réciprocité renvoie directement à la notion de *réseau de relations* de don et contre-don, le *marché* est identifié tel quel, le concept de redistribution renvoie par contre à un mixte entre *hiérarchie* et *bureaucratie*.

- **Godbout (1992)** s'inspirant de Mauss (1923-24), Polanyi (1944) et Hirshman (1970) oppose le *don* circulant sur des *réseaux* sociaux (marqué par la *loyalty*), les échanges sur le *marché* (marqués par l'*exit*), et la redistribution effectuée par l'État (lieu de la *régulation* politique par la *voice*). Là encore, la distinction entre *bureaucratie* et *hiérarchie* n'est pas apparente, tandis que *marché* et *réseau* sont identifiés comme conceptuellement distincts.
- **Granovetter** a développé à partir d'une étude de 1975 sur le rôle des liens sociaux dans l'efficacité de la recherche d'emploi des cadres américains, une approche qui insiste sur l'importance des réseaux sociaux dans le fonctionnement économique. Granovetter (1985) oppose son interprétation des réseaux sociaux aux approches sur-socialisées, qui renvoient à

l'intégration de normes collectives, comme aux approches sous-socialisées, qui caractérisent l'économie néoclassique basant son analyse sur *l'homo oeconomicus*. Les approches sur-socialisées peuvent être analysées comme étudiant l'influence des *règles*, les approches sous-socialisées renvoient explicitement au *marché*.

- **Schumpeter (1926)** oppose le rôle des *entrepreneurs (hiérarchie)* à la fois au fonctionnement normal du *marché* et aux défenseurs des traditions et de l'ordre établi. L'ordre établi renvoie en un sens à la *bureaucratie*, du moins à la perception qu'ont ceux qui cherchent à transformer le réel.
- **Sen (1993)** oppose aux motivations hédonistes (*marchandes*), la compassion ou souci d'autrui (*relationnelle*) et l'engagement qui renvoie à un *jugement* sur le caractère moral de l'action (*bureaucratie*). Il critique les travaux issus de la morale utilitariste qui fondent la justice en rapport à la maximisation de l'utilité totale, sans s'intéresser à la répartition, les travaux issus de la morale déontologique, qui exigent une répartition égale de biens premiers sans observer la pertinence de ces biens premiers compte tenu de situations initiales inégales. La synthèse qu'il propose insiste sur les capacités de base soit le « fait qu'une personne soit capable d'accomplir certains actes fondamentaux ». Cette notion valorise ainsi le développement des capacités d'action des personnes, en conformité avec ce que nous avons appelé la *coopération hiérarchique*.

La comparaison de toutes ces typologies confirme la plausibilité de la typologie que nous avançons. Elle permet de retrouver les quatre formes que nous proposons, même si aucun de ces auteurs ne les a toutes considérées simultanément. Qui plus est, tous ces auteurs ont distingué ces formes de coopération d'un point de vue objectif, sans nécessairement en révéler les présupposés normatifs.

3.2. Modèles typiques dans les sciences sociales

Plusieurs théories de sciences sociales s'inscrivent de façon typique dans un des quatre types proposés.

- La micro-économie néoclassique et l'école autrichienne s'inscrivent totalement au sein d'une morale conséquentialiste utilitariste. On sait (Guerrien, 1989) que l'économie néoclassique repose sur l'hypothèse d'une connaissance parfaite des biens et des états du monde et du caractère absolument privé des préférences des individus. Les transactants sur un marché font des choix de consommation. Leurs préférences pour les états du monde sont

purement ordinales. Putnam (2004) et Sen (1993) présentent de façon très convaincante la filiation entre la philosophie utilitariste et l'économie néoclassique.

- Les approches économiques schumpétérienne et marxiste ont en commun, dans leur désaccords, d'étudier la production, l'innovation et le développement, en priorité sur l'échange statique de biens. Schumpeter (1926) fonde la légitimité de l'entrepreneur sur sa contribution à la création collective, tandis que Marglin (1973) dénonce l'inutilité des patrons en montrant qu'ils ne contribuent pas à la création collective, ou uniquement de façon indirecte, en permettant de forcer l'épargne et de favoriser l'investissement et l'innovation.
- L'économie des conventions a porté son attention sur le rôle des règles en économie, au service notamment de la coordination, de la coopération et de l'apprentissage collectif (Batifoulier, 2001).
- Le Mouvement Anti Utilitariste dans les Sciences Sociales (Caillé, 1989) insiste sur l'importance des relations de dons et contre-dons dans la société. Le don vise à personnaliser les relations entre les personnes, à défaire les catégories intellectuelles. Granovetter (1986, p. 32) insiste également sur le fait que les relations se tissent essentiellement dans le courant des interactions ordinaires, pour des motifs « *non économiques* », liés à des formes « *d'attachement personnel* ».

3.3. Attributions d'emplois et conceptions de la compétence

Cette sous-partie vise à expliquer ici, ce qui rend nécessaire la revue de littérature sur les compétences présentée au chapitre suivant. Plusieurs éléments présentés ici sur le plan logique seront repris de façon plus détaillée, en lien avec la littérature sur la compétence, au chapitre suivant.

Notre recherche porte sur les justifications d'attribution d'emploi à l'interne. C'est donc à cette situation particulière que nous appliquons le modèle présenté ci-dessus. Plus exactement, c'est en relation avec l'étude de ce contexte particulier, que nous avons élaboré le modèle théorique présenté ici dans toute sa généralité.

Dans chacun des chapitres empiriques 5 à 8, nous débutons par la présentation des dispositifs encadrant les décisions d'attribution d'emploi. Nous présentons ensuite les justifications et critiques des décisions d'attribution d'emploi repérées dans le discours des personnes. Nous présentons enfin

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

des régularités statistiques qui sont des indices de l'impact des justifications en référence aux dispositifs présentés.

Pour étudier les justifications des personnes aux décisions d'attribution d'emploi, nous avons choisi, comme indiqué ci-dessus, de les comparer aux échanges de justifications et critiques réciproques de la littérature savante. Mais quelle littérature choisir ?

Décider d'attribuer un emploi à une personne plutôt qu'à une autre entraîne nécessairement des conséquences :

- Une personne se voit attribuer l'emploi, les autres candidats sont renvoyés à leur recherche.
- Si l'attribution d'emploi est une promotion (ou une sanction), la décision entraîne une inégalité de progression de carrière.
- Les attributions d'emploi internes, prises dans leur ensemble, sont la source majeure des hiérarchies dans l'entreprise.

Les personnes intervenant dans les décisions d'attribution d'emploi peuvent tenir compte de plusieurs éléments pour motiver leur décision.

Certains éléments sont des propriétés de la personne qui sont situées très largement hors de son contrôle, des éléments qui caractérisent son *potentiel* en fonction d'inégalités naturelles (beauté, taille, constitution physique, QI, QE, personnalité, aptitudes, origine sociale, sexe, couleur de peau, âge, voire, à l'intérieur d'une organisation, la réussite à un concours ou un diplôme initial, si elle entraîne des avantages permanents, sans qu'il soit possible de revenir par la suite sur le jugement initial).

Certains critères sont très fortement contingents et contrôlés partiellement par le recruteur, comme la *motivation*, disponibilité à engager un niveau d'efforts en fonction du contexte de travail, du salaire proposé, et de l'équilibre vie professionnelle / vie familiale, à un moment donné.

D'autres critères renvoient aux capacités acquises par les personnes ou qui pourraient être acquises par elles. Ces capacités acquises sont appelées *compétences*.

Les justifications d'attributions d'emplois qui se réfèrent aux compétences sont importantes, parce qu'elles seules, permettent la constitution de hiérarchies méritocratiques. C'est en pointant du doigt des **différentiels de compétences** entre les candidats, que les recruteurs fondent la justice de leurs décisions d'attribution d'emploi et la légitimité des écarts de progression entre les personnes.

Nous avons donc choisi d'étudier les débats en sciences sociales autour de l'usage de cette notion de compétence dans les décisions d'attribution d'emploi. En repérant des axes d'opposition au sein

de cette littérature, nous pensions pouvoir repérer de façon stylisée et formalisée, les tensions présentes de façon moins lisibles dans les décisions d'attribution d'emploi locales.

Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, les théories de la compétence ne définissent pas nécessairement celle-ci comme une grandeur propre à la personne et mesurable objectivement. Ainsi, par exemple certaines théories insistent sur la nécessité de mesurer la compétence relationnelle. Cette compétence relationnelle n'est pas une propriété objective de la personne, mais du lien de la personne au contexte. Elle ne peut pas être saisie objectivement, mais seulement, en entrant en lien avec cette personne et le contexte. Ce sont les relations tissées avec des proches qui permettent de faire circuler des informations en terme de réputation, et de mettre en confiance.

Ces théories de la compétence de la littérature de sciences sociales proposent des instrumentations de la compétence. Ces théories sont matérialisées dans les dispositifs de la DEGS qui organisent concrètement la mesure de la compétence des cadres. Les justifications des décisions d'attribution d'emploi s'appuient sur ces dispositifs et renvoient donc indirectement à ces théories de la compétence.

4. Conclusion

Pour rendre justice aux justifications des décisions d'attribution d'emploi, telles qu'elles étaient énoncées par les personnes, nous avons été amené à revoir notre cadre conceptuel initial.

Boltanski et Thévenot (1991) étudient la façon dont les personnes justifient des écarts de grandeur. Ils étudient les jugements des personnes sur la justice de ces écarts. Ils justifient le caractère moral des jugements qualifiés qui permettent de réduire l'incertitude sur le monde. L'approche conventionnaliste s'est essentiellement intéressée aux problèmes de coordination des personnes, en dotant celles-ci d'une motivation pour la réduction de l'incertitude sur l'action des autres.

Nous proposons un modèle dans lequel d'autres opérations que les jugements et d'autres motivations que la réduction de l'incertitude sont justifiables. Dans ce modèle, une opération est justifiable si le motif qui la guide est universalisable. La justification d'une opération passe par la démonstration du fait que l'opération réalisée l'a été dans le respect des dispositifs qui permettent d'assurer la coopération entre les personnes.

Ce modèle permet de conserver d'importants acquis de l'approche conventionnaliste. Le modèle dote les personnes d'un sens moral et s'intéresse à leurs justifications. L'étude de ces justifications fait référence aux débats de la littérature savante et aux situations telles qu'elles sont cadrées par de nombreux dispositifs d'objets. Les justifications des personnes sont en lien avec celles de la

Chapitre 3 – De la justification, une économie de la coopération.

littérature savante, d'une part parce que les chercheurs formalisent et typifient des tensions présentes de façon plus diffuse au niveau local, d'autre part parce que les théories savantes sont mobilisées dans l'institution et l'amélioration des dispositifs qui cadrent les situations.

Ce modèle distingue quatre types d'opérations, de dispositifs, et quatre formes de coopération de justification, et de mesure des régularités sociales. Les choix de consommation peuvent s'exercer grâce à des dispositifs marchands sur un marché en vue du plaisir. La transformation du réel peut s'exercer grâce à des dispositifs hiérarchiques au sein d'une hiérarchie en vue de créer. Les jugements peuvent s'exercer grâce à des dispositifs bureaucratiques au sein d'une Bureaucratie afin de prévoir l'incertitude. L'entrée en relation peut s'exercer grâce aux dispositifs relationnels au sein d'un réseau afin de partager de l'amour.

Ce modèle est la formulation la plus abstraite des principes normatifs que les recruteurs et candidats ont employés pour justifier ou critiquer les décisions d'attribution interne d'emplois de cadres au sein de la Direction EDF GDF Services. C'est ce modèle que nous allons tester tout au long des prochains chapitres. Dans le chapitre suivant, nous étudions les écrits de sciences sociales s'efforçant de définir la compétence et son rôle dans les décisions d'attribution d'emploi. Dans les chapitres 5 à 8, nous observons comment on peut repérer dans les dispositifs de la DEGS, la trace de ces différentes théories de la compétence. Nous repérons dans les critiques et justifications des personnes, des références implicites à ces théories de la compétence. Nous mettons en lumière l'existence de régularités statistiques venant confirmer l'importance de l'influence des dispositifs et justifications repérées.

Chapitre 4 - Au cœur des justifications des décisions d'attribution d'emploi : quatre conceptions de la compétence

Un homme compétent est un homme qui se trompe dans les règles.

Paul Valery

Un vrai leader n'a pas besoin de conduire. Il suffit qu'il montre le chemin.

Henry Miller

Ce n'est pas au bas du mur qu'on connaît le maçon, c'est tout en haut.

Auguste Detoef

Sa qualité absolue, c'est de savoir écouter.

Antoine Riboud

La Direction EDF GDF Services avait besoin d'améliorer le fonctionnement de son marché interne. Dans un contexte de mutations organisationnelles fortes, de changements technologiques constants, conduisant à d'importantes suppressions et créations d'emplois internes, elle devait parvenir à pourvoir ses emplois plus rapidement, sans recourir au marché externe. Le contexte de faible visibilité sur les besoins limitait la possibilité de gérer les reconversions de façon centralisée. Les contraintes budgétaires et légales limitaient le pouvoir d'incitation et de contrainte à l'égard des salariés. C'est pourquoi la demande de l'entreprise (cf. Chapitre 1) a porté sur l'amélioration de la capacité à repérer les salariés susceptibles d'être intéressés par les emplois disponibles et à sélectionner parmi eux, les plus compétents.

La présentation de la problématique de recherche dans le chapitre 2 a rappelé pourquoi l'approche conventionnaliste considère qu'il est intéressant de s'intéresser aux justifications des personnes. En s'appuyant sur des théories savantes et les dispositifs qui les matérialisent pour justifier leurs opérations, les personnes ont une influence sur les régularités sociales.

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

Le chapitre 3 a précisé la conception de la justification retenue dans ce travail. Les personnes justifient leurs opérations en apportant la preuve qu'elles coopèrent avec les autres par l'emploi de dispositifs qui permettent d'universaliser le motif de leur opération. Ce chapitre a ainsi présenté les justifications réglementaires, marchandes, relationnelles et hiérarchiques.

Dans ce chapitre, nous souhaitons étudier les « théories savantes » relatives aux éléments à prendre en compte dans les décisions d'attribution d'emploi et plus spécifiquement les théories relatives à la notion de *compétence*.

L'étude de ces théories nous permettra en effet de repérer dans les chapitres empiriques suivants quand les personnes justifient leurs décisions d'attribution d'emploi, en s'appuyant sur des dispositifs qui ont été pensés et légitimés par ces théories et/ou en recourant à des termes ou argumentations typiques de ces théories. Elle permettra ainsi de mieux comprendre les régularités observées dans les décisions concrètes d'attributions d'emploi.

L'étude de ces théories sur la notion de compétence est évidemment éclairée par la typologie des formes de justifications que nous avons présentée au chapitre précédent. Inversement, les lectures à propos de la notion de compétence nous ont très tôt mis sur la voie de la typologie que nous avons formulée au niveau le plus général. Parfois, la continuité entre les discours savants sur la compétence repérés dans ce chapitre et les philosophies morales et courants de sciences sociales que nous avons identifiés dans le chapitre précédent est directement apparente. Nous n'avons pas cherché cependant à démontrer directement ce lien. C'est dans les chapitres empiriques que nous essaierons de montrer que les discours de justifications qui relèvent d'un des quatre modes de coopération repérés dans le chapitre 3, mobilisent les conceptions de la compétence que nous allons nous efforcer de repérer dans ce chapitre.

La première partie de ce chapitre, définit le champ de la littérature étudiée en différenciant notamment les notions de *compétence* de celles de *potentiel* et *motivation*. Comme nous l'avons brièvement indiqué à la fin du chapitre précédent, si nous nous intéressons à la *compétence*, c'est parce que ce critère est le plus susceptible de fonder des décisions d'attributions d'emplois justifiées parce que renvoyant à une coopération possible.

Chacune des quatre parties suivantes rassemble les travaux porteurs d'une conception-type de la compétence et précise l'instrumentation de la compétence proposée par ce courant.

1. Définition de la compétence et choix de la littérature étudiée

Dans tout ce chapitre, nous parlons de « **compétence** » au singulier, pour désigner le concept et la façon dont il est abordé. En revanche, la plupart des travaux recensés parlent de « *compétences* » au pluriel. Ils entendent en effet mesurer des « compétences » pour appréhender la « compétence ». La différence entre singulier et pluriel renvoie dans ce chapitre, à la différence entre le concept général de compétence, et la multitude des indicateurs qui permettent de l'appréhender³⁵.

La première partie distingue *la compétence* de quelques concepts proches (1.1.) ; la seconde partie revient sur les difficultés d'une mesure objective de la compétence (1.2.) ; la troisième partie précise le champ de la littérature étudiée (1.3) ; la dernière partie présente de façon schématique la typologie retenue.

1.1. Définition de la compétence

Nous nous intéressons aux travaux qui définissent la compétence comme en lien avec les décisions d'attribution d'emploi (1.1.1.). Dans ce cadre, la compétence est définie par deux caractéristiques essentielles: elle est acquise ou susceptible de l'être ; c'est une ressource susceptible d'être mise en œuvre pour atteindre des fins, une performance (1.1.2.). Elle s'oppose au *potentiel* et à la *motivation*. Par rapport à ces deux notions, lorsqu'il s'agit d'attribuer un emploi, la compétence apparaît comme un critère juste pour fonder des hiérarchies sociales. (1.1.3.).

1.1.1. L'usage de la compétence au service des décisions d'attribution d'emploi

La compétence peut être utilisée pour la formation, l'évaluation du travail et la rémunération, l'attribution des emplois et la sélection, l'orientation professionnelle, la mobilisation des salariés, etc. Elle s'applique à plusieurs échelles (compétences de l'entreprise, d'un collectif, d'un individu), à divers types de populations (dirigeants, encadrants, experts, sur-effectifs, populations « cœur de métier », métiers supports, jeunes embauchés, chômeurs, etc.), dans divers contextes de référence (grande entreprise, branche, profession, marché de l'emploi, etc.). Elle est plus ou moins spécifiée (grandes compétences transversales propres à tous les salariés ou les postes, listes de compétences pour un emploi, ou listing détaillé des compétences nécessaires à la réalisation d'une opération).

Il est question des compétences requises (par l'entreprise, la profession, le service, le poste), ou acquises (par le collectif ou l'individu). La compétence se mesure également sur plusieurs horizons temporels (compétences passées, compétences présentes, potentiel à développer des compétences futures). La notion de compétence est utilisée par les gestionnaires, les psychologues, les chercheurs en sciences de l'éducation et de la formation, les ergonomes, les sociologues, les économistes (sans parler ici des linguistes). Cette diversité a pour conséquence la grande variété de ses définitions et un grand flou dans le concept. Amadiou et Cadin indiquent par exemple, qu'il existe un risque que la compétence devienne « *une notion inutilisable, tant son extension est démesurée* » (1996, p. 39). Gilbert et Parlier (1992) parlent de « mot-valise » et même de « mot-éponge » qui absorbe de nouvelles définitions à chaque nouvel usage.

Nous ne retiendrons de la littérature liée à la **compétence** que ce qui se rapporte à l'attribution des emplois. Nous nous intéressons aux travaux des gestionnaires, des sociologues et de façon minoritaire aux travaux de certains économistes et psychologues. Au sein de cette vaste littérature nous avons choisi de retenir en priorité les ouvrages qui nous semblaient connus des gestionnaires de ressources humaines et des managers et parmi eux, nous avons mis en avant les ouvrages polémiques entrant aisément dans un des types proposés.

1.1.2. La compétence, un savoir-agir contextualisé, entre potentiel et motivation

La formulation classique distingue *performance*, *compétence*, *motivation* et *environnement* (Marbach, 1999, p. 14).

La *performance* est le résultat observé, l'objectif à atteindre (réaliser un mur, conduire une réunion, obtenir une satisfaction clientèle élevée, etc.).

La *compétence* au sens large, est la capacité à réaliser des *performances* de façon régulière, compte tenu des fluctuations de l'*environnement*, et du niveau d'effort.

La *motivation* est la volonté de mettre en œuvre la *compétence* possédée. Un salarié ou un collectif très compétent peut décider de ne pas mettre en œuvre sa compétence pour toutes sortes de raisons : exigences salariales, de conditions de travail, d'attributions de nouvelles tâches, mais aussi, dépression, fatigue, doute sur ses capacités, etc.

³⁵ Par exemple la *compétence* à exercer un métier peut être mesurée en certifiant la possession de *nombreuses compétences* requises pour ce métier. La compétence managériale d'un hiérarchique peut être mesurée en observant qu'il possède *toute une série de compétences* requises pour exercer la fonction de manager, etc.

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

L'*environnement* renvoie à tout ce qui peut influencer la mise en œuvre de sa compétence, par une personne motivée. La performance d'une personne ou d'un groupe dépend notamment des performances de ceux avec lesquels ils interagissent, des ressources mises à leur disposition, de l'organisation du travail, du climat social, etc.

Le Boterf, (1999, schéma p. 189), utilise par exemple, d'autres termes au contenu similaire : La *performance* est le produit des *savoir-agir* (compétence au sens large), *vouloir agir* (motivation) et *pouvoir agir* (environnement).

Au sein des *savoir-agir* (« compétences » au sens large), la *compétence stricto sensu* est d'abord opposée au *potentiel*. Claude Levy-Leboyer (1999) trace par exemple, une hiérarchie d'éléments allant du plus au moins modifiable.

Les *aptitudes* sont mesurées par les **psychologues**. Elles constituent le socle de base des apprentissages ultérieurs, une mesure du *potentiel*. Les aptitudes sont fortement inaltérables chez la personne adulte.

L'*image de soi* est un élément intermédiaire, représentation sur laquelle le psychologue peut encore intervenir. Elle détermine la pleine exploitation des aptitudes individuelles à acquérir de nouvelles compétences.

Les *compétences* influent ensuite sur la *performance*. Elles peuvent être acquises par des formations, des expériences.

La mise en œuvre des compétences pour obtenir des *performances* dépend d'éléments de *contexte* hors de contrôle du psychologue.

Pour le **manager-recruteur**, *aptitudes* et *image de soi* constituent de façon relativement indistincte le *potentiel* du salarié, c'est-à-dire tout ce sur quoi, il ne peut guère intervenir. Dans le cadre d'une relation salariée de longue durée, un manager peut éventuellement aider un subordonné à améliorer son potentiel. Au moment d'une décision d'attribution d'emploi, il considère ce potentiel comme donné.

Plusieurs facteurs peuvent influencer la décision d'attribution d'emploi d'un manager-recruteur :

- La *rémunération* demandée par le salarié
- La perception de la *motivation* de ce salarié, entendue comme le niveau d'effort qu'il est disposé à mettre en œuvre dans le cadre de la relation d'emploi, compte tenu des mécanismes incitatifs prévus,

- La perception de la *compétence* du salarié, entendue comme sa capacité acquise à générer un niveau de *performance*, compte tenu d'un *niveau d'effort donné* dans un *contexte de travail donné* (environnement),
- La perception du *potentiel* (aptitudes, image de soi, etc.) du salarié, entendu comme sa capacité à acquérir des compétences dans le futur.

1.1.3. La compétence, comme critère juste des hiérarchies sociales

Si un recruteur choisissait un salarié uniquement en raison de la rémunération accordée (de son coût inférieur), son jugement ne porterait pas sur la « qualité » du salarié. Il contribuerait par sa décision de recrutement, à uniformiser les niveaux de salaire. S'il n'y avait aucun jugement sur la « qualité » des candidats, on peut supposer que tous les salaires seraient uniformes.

Les salaires ne sont pas uniformes et on peut trouver des raisons aux écarts de rémunération entre salariés, dans l'existence d'écarts entre eux, en termes de motivation, potentiel et compétences. Nous allons examiner le caractère plus ou moins juste du recours aux notions de motivation (1.1.3.1.), potentiel (1.1.3.2.) et compétence (1.1.3.3.), pour fonder les décisions d'attribution d'emploi.

1.1.3.1. Motivation, effort et sur-coopération

Afficher un niveau de *motivation*, c'est se déclarer prêt à mettre en œuvre un niveau d'effort pour un niveau de rétribution donné. La motivation n'est jamais garantie, elle dépend du choix de l'individu et du contexte de travail.

La motivation est difficile à évaluer par les managers-recruteurs et à prouver par les salariés.

Les recruteurs tiennent compte de cette motivation affichée ou de la connaissance qu'ils peuvent avoir des efforts réalisés dans les emplois antérieurs. Néanmoins, ils ont tendance à se méfier du discours des candidats qui ont un intérêt stratégique à exagérer leur motivation. Une fois le candidat recruté, la motivation peut changer fortement. Un salarié peut afficher un niveau de motivation très important, évoquer son implication dans les emplois passés, mais il ne peut pas prouver sa motivation.

Le recours au seul critère de la *motivation* pour attribuer les emplois risque de faire basculer la situation dans une forme de **sur-coopération** (cf. chapitre 3) de la part des salariés. Les salariés appliquent alors un niveau d'effort très important, avec l'espoir d'une récompense en terme de trajectoire individuelle relative. La concurrence entre eux, conduit à un niveau d'effort contraire à l'intérêt collectif des salariés et ce, d'autant plus qu'ils sont nombreux à s'engager dans la

compétition. Cette sur-coopération contrevient ainsi à leurs intérêts, à celui de la société dans son ensemble (risque de crise de surproduction, par exemple) et à l'intérêt bien compris du manager-recruteur lui-même. En effet, obnubilés par leur trajectoire d'ascension relative, qui est la motivation principale des efforts accomplis, les salariés risquent d'adopter des comportements non coopératifs entre eux.

Divers mécanismes juridiques visent à limiter la pratique consistant à recruter les salariés uniquement sur la base du niveau d'effort qu'ils sont prêts à déployer pour un salaire donné. Ainsi, la durée maximum du travail, les salaires *minima* (interprofessionnels ou par profession) fixent une limite au niveau d'effort qui peut être accepté par un salarié pour un niveau de salaire. De nombreux travaux soulignent l'existence de conventions d'efforts qui établissent un *standard*, face auquel il est difficile pour le management ou pour un salarié de déroger. La fixation de cette convention d'efforts est au cœur de toutes les approches en relations industrielles. Certains auteurs dénoncent dans une *perspective critique*, la façon dont le management contraint les salariés à travailler bien plus que ce qu'ils feraient s'ils contrôlaient l'organisation de leur propre travail (Marglin, 1973) ; d'autres soulignent dans une *perspective pluraliste*, que l'absence de sécurité de l'emploi conduit les salariés à restreindre la production en période de croissance et à l'augmenter en période de crise et à amplifier ainsi les crises (Commons, 1921) ; d'autres encore cherchent, dans une *perspective unitariste*, à développer de nouvelles organisations, de nouveaux systèmes de rémunération permettant d'éviter les restrictions de production et d'augmenter simultanément effort et salaires (Taylor, 1916).

Puisque l'existence de conventions d'efforts, limite les écarts de motivation entre candidats, les recruteurs sont amenés à fonder leurs décisions de recrutement essentiellement en référence **au savoir-agir** (compétence au sens large). Ce savoir-agir peut être divisé à son tour en deux éléments, la *compétence* et le *potentiel*.

1.1.3.2. *Potentiel et sous-coopération*

Le *potentiel*, inné ou acquis dans l'enfance, est décrit comme étant une donnée stable chez l'individu adulte, qui détermine de façon prévisible, sa capacité à atteindre des performances. Pour mesurer efficacement le potentiel, il faut recourir à des experts détachés du contexte de travail.

Eymard-Duvernay et Marchal (1997, pp. 160-167) font l'historique de l'émergence de la notion d'*aptitude* dans la **psychologie différentielle** et plus spécialement de la mesure du *Quotient Intellectuel*. Cette notion est apparue au début du XX^{ème} siècle, notamment dans les études des sélectionneurs pour l'armée américaine. Elle a été mise au service des partisans d'une sélection eugéniste par l'Etat. D'autres travaux, mettent désormais en évidence d'autres formes d'intelligence

(Mayer et Salovey, 1997, Goleman 1998), l'existence de traits de personnalité (Mc Crae et Costa, 1997).

Certains *diplômes initiaux* et *concours de la fonction publique* jouent un rôle similaire à l'*aptitude* mesurée par les psychologues. Ils reconnaissent de façon définitive une qualité à certains salariés, sans jamais renouveler les épreuves par la suite. Philippe d'Iribarne (1993) décrit la très forte valorisation en France des diplômés et plus spécifiquement de ceux qui résultent de concours (ENA, Grands Corps, Grandes Écoles), une survivance des hiérarchies féodales. Bourdieu (1989) décrit dans « *la noblesse d'Etat* », la valorisation accordée au « *talent* », à l'encontre des « *besogneux* ».

Le *potentiel* est toujours décrit comme une *propriété de l'individu*, indépendamment du *contexte* sur lequel il s'exerce et indépendamment de l'interaction de l'individu avec les autres. Les concours et les tests d'aptitudes sont des épreuves individuelles. Elles mesurent la qualité propre de l'individu relativement aux autres.

L'usage de *tests d'aptitudes* dans le recrutement est injuste³⁶ selon la définition rawlsienne de la justice (Rawls, 1971, cf. chapitre 3). En effet, le jugement n'est pas renouvelé. Les adultes sont classés une fois pour toutes sur une échelle de valeurs, sans qu'ils aient la possibilité ultérieure de changer de place.

Si les emplois étaient attribués uniquement en fonction de critères d'*aptitudes*, alors la place de chacun serait définitivement attribuée sans égard pour les *efforts* accomplis. Le plus souvent, ceux qui défendent le rôle du *potentiel* tiennent compte des efforts et de la motivation. Le rôle des compétences peut en revanche être minoré.

En effet, s'attacher à la mesure du potentiel, c'est s'attacher aux propriétés « naturelles » des personnes et penser que les efforts sont effectués essentiellement pour des motifs individuels. Les efforts de formation et d'apprentissage de compétences sont donc naturellement guidés également par des motifs individuels.

C'est sur la base de tels présupposés, qu'il est si utile de fournir aux individus et aux experts une information objective sur le *potentiel*. Les individus peuvent choisir en connaissance de cause leur

³⁶ En revanche, il paraît tout à fait légitime d'utiliser les mesures d'aptitudes ou les résultats scolaires antérieurs, pour aider des adultes à effectuer des choix éclairés. La mesure des aptitudes peut aider à repérer les points forts et points faibles et à choisir de développer de préférence, les points forts ou les points faibles. Elle peut aussi aider à choisir une orientation qui mette en valeur les points forts, conduire à modifier un emploi pour tenir compte des aptitudes du salarié, etc. Elle peut aussi aider un étudiant ou salarié à anticiper le niveau d'effort supplémentaire qui lui sera nécessaire, pour atteindre dans un domaine, un niveau de résultats similaire à celui qu'obtiendra aisément, une personne dotée d'aptitudes plus élevées.

effort de formation. Les experts en charge du collectif peuvent corriger l'impact des normes sociales, inciter les « meilleurs » parmi les classes sociales défavorisées à développer leur potentiel, décourager les efforts de formation des « moins bons » des classes sociales supérieures lorsqu'ils réalisent leur formation en utilisant des fonds publics.

1.1.3.3. *Compétence et coopération*

La **compétence** est une capacité acquise, ou susceptible d'être acquise, évaluée de façon révisable en rapport à un contexte d'activité.

Les **managers** sont bien placés pour juger de la compétence d'un salarié. Ils peuvent mettre le salarié en situation (essai), juger des compétences déployées dans l'entretien, s'appuyer sur les réalisations passées, les formations suivies dans un domaine spécifique lié au contexte. Les salariés, par le rappel de **performances** passées et des formations suivies, sont souvent à même de démontrer leurs compétences.

Recruter sur la base des compétences permet une évaluation juste. Tous les salariés sont en effet susceptibles d'acquérir les compétences demandées (sous réserve de disposer du potentiel adéquat), à condition d'engager les efforts de formation adéquats. Naturellement, ces efforts varient en fonction du potentiel individuel.

Recruter sur la base des compétences plutôt qu'en référence au potentiel et à la motivation, c'est aussi insister sur la responsabilité de tous dans l'identification, l'acquisition et la transmission des compétences. L'entreprise, qui ne saurait être tenue responsable du potentiel de ses salariés, est tenue légalement de mettre à jour leurs compétences afin de maintenir leur employabilité. Les lois sur la formation continue obligatoire, répondent à cette préoccupation.

1.2. La mesure objective de la compétence

Comment définir et mesurer cette compétence ?

Les **auteurs-gestionnaires** distinguent traditionnellement *savoir, savoir-faire et savoir-être*. La typologie est issue sous cette forme, de travaux du CEREQ (Mandon, 1990). Elle a été reprise sous d'autres appellations, dans de nombreux travaux. Par exemple, Nadine Jolis, (1999, p. 29) distingue *compétences théoriques, pratiques, sociales*. Le Boterf (1999, p. 68) distingue au sein du *savoir-agir* (ressources incorporées mise en œuvre par l'individu compétent) : les *connaissances théoriques, savoir-faire opérationnels et savoir-faire relationnels*. Le Répertoire Opérationnel des

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

Métiers et des Emplois (R.O.M.E.) (ANPE, 1999) parle directement de *savoirs*, *savoir-faire*, *savoir être*.

Cette distinction a certains avantages.

Les *savoirs* sont souvent enseignés dans des formations traditionnelles, ils peuvent être validés par des diplômes. Les *savoir-faire* sont plus facilement acquis par l'expérience professionnelle, ou des formations spécifiques incluant des exercices pratiques. Les *savoir-être* renvoient à des qualités personnelles, acquises par la socialisation, dans le milieu professionnel ou par des formations à caractère plus psychologique. Séparer les trois dimensions permet d'insister alternativement sur l'importance des savoirs théoriques ou pratiques, sur les aspects objectifs (savoir et savoir-faire) ou les dimensions sociales, culturelles et psychologiques (savoir-être).

Néanmoins, il est très difficile de séparer conceptuellement ces trois dimensions. Marcelle Stroobants (1993) démontre que ces trois dimensions sont intimement reliées. L'allégorie du moule à fabriquer les briques résume sa démonstration. Il est impossible de distinguer absolument le savoir formel et transmissible qui serait nécessaire à la formation du moule, le savoir-faire corporel qui serait nécessaire à son utilisation et *le sens commun* (savoir relationnel) qui serait nécessaire pour interpréter l'environnement. En effet, la matière première qui forme la brique par impression, est elle-même travaillée avant d'être mise dans le four. Pour savoir utiliser le moule (savoir-faire), il faut savoir travailler la matière première (savoir-faire). Mais pour savoir dans quel sens travailler la matière, il faut connaître l'impact du moule sur celle-ci (savoir) et percevoir les particularités de la matière (sens commun).

Plus fondamentalement encore, seuls certains savoirs, savoir-faire et sens commun ont une valeur reconnue sur le marché du travail. Savoir, savoir-faire et sens commun sont produits dans un même processus de différenciation. Savoir marcher par exemple n'est pas un savoir-faire reconnu sur le marché du travail. Disposer d'un savoir-faire reconnu (mouleur de briques), c'est utiliser le sens commun pour faire reconnaître ce savoir-faire comme distinct, existant indépendamment du savoir théorique sur la fabrication des briques. De même, se définir comme détenteur de savoir sur la fabrication des briques, c'est chercher à faire reconnaître ce savoir, comme distinct du savoir-faire des fabricants de briques.

La **compétence**, qu'elle soit savoir, savoir-faire ou sens commun, est d'abord ce qui est reconnu comme tel, du fait des actions des personnes ayant visé à la faire reconnaître. Insister de cette manière sur le fait que la compétence est une construction sociale, c'est redire qu'il est impossible de la mesurer objectivement. Cette impossibilité renvoie selon nous, au fait que la compétence est construite dans et au service de la coopération entre les personnes.

La plupart des travaux que nous citons pensent qu'il existe une réalité en soi de la compétence, ou à tout le moins, une bonne manière de l'instrumenter et de la justifier. Ils critiquent depuis leurs visions, les visions alternatives. La coexistence de visions contradictoires sur la bonne manière d'instrumenter la compétence, contribue à la difficulté qu'il y a à appréhender ce concept.

1.3. Légitimations et instrumentations de la compétence

La revue de littérature qui suit, s'efforce de mettre à jour quatre grandes manières de justifier et d'instrumenter la compétence. Nous repérons ces quatre grands courants en observant le rapport différent que chacun d'eux engage vis-à-vis de ce qu'est la compétence des salariés et ce qui fait sa valeur.

Nous ne cherchons pas à comparer ces quatre approches, comme des manières plus ou moins efficaces de saisir une unique vérité sociale présente en arrière-plan, ni à choisir entre elles, celle qui nous paraît la plus conforme à la « vérité » de la compétence. Au contraire, nous posons comme essentiel, le fait de renoncer à une connaissance objective directe sur la compétence des personnes.

La typologie que nous avons réalisée et que nous allons présenter, vise à donner sens aux critiques réciproques que s'adressent les défenseurs de tel ou tel type d'instrumentation. Elle tente de rendre compte de la diversité bien réelle des instruments proposés et utilisés pour définir et évaluer les compétences et les salariés. Elle s'efforce de produire une connaissance objective sur les théories et instrumentations de la compétence et leurs interactions.

En procédant à une typologie de la littérature sur la notion de compétence utilisée dans les décisions d'attribution d'emploi, nous reprenons le modèle d'enquête que François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997) ont mis en place pour étudier les justifications des intermédiaires du marché du travail dans le cas du recrutement externe. La typologie à laquelle nous aboutissons étant sensiblement différente, nous en précisons ci-dessous les raisons (1.3.1), ce qui nous amène à mieux définir, à cette occasion, le champ de littérature étudiée.

1.3.1. Intermédiaires sur le marché externe ou managers-recruteurs sur un marché interne

Les deux enquêtes diffèrent par leur objet, le *recrutement externe* ou *les attributions d'emplois en interne*. Il en résulte des différences dans le champ de la revue de littérature et des différences dans la conception de la compétence.

1.3.1.1. Le rôle des intermédiaires sur le marché de l'emploi externe

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

Eymard-Duvernay et Marchal (1997) s'intéressent au rôle des intermédiaires sur le marché externe (apparent) du travail. Ce rôle des intermédiaires est en effet trop ignoré par les théories économiques qui décrivent le marché comme s'il était atomisé (Bessy, Eymard-Duvernay, 1997).

Les auteurs mènent une enquête auprès de différents cabinets de recrutement. Ils étudient des situations d'attribution d'emplois, dans lesquelles les emplois sont attribués à des personnes extérieures à l'entreprise, et pourvus en ayant recours à des intermédiaires rémunérés par l'entreprise ou par les pouvoirs publics, et qui sont extérieurs à l'entreprise. Dans les cas étudiés, les offres d'emploi font l'objet d'annonces publiques destinées à attirer des candidats, au-delà du réseau relationnel des intermédiaires et des recruteurs.

Pour ce faire, Eymard-Duvernay et Marchal procèdent par observation du processus de recrutement (tris de CV, entretiens) et interrogent les recruteurs sur leurs critères de choix. Pour éclairer ce matériau, ils s'efforcent par ailleurs de repérer *dans les sciences sociales*, plusieurs discours sur ce qui fait la qualité des salariés.

Ils repèrent ainsi quatre types de travaux (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, pp. 28-40) qui permettent de donner sens à la diversité des pratiques des intermédiaires sur *le marché externe de l'emploi*.

- Les écrits des *économistes néoclassiques* postulent l'existence d'une productivité intrinsèque à l'agent économique qui détermine sa performance individuelle (en fonction ou non de son niveau d'effort) sur le *marché*. Dans ces travaux, le salarié est censé connaître sa productivité individuelle réelle et l'employeur l'ignorer. L'absence de connaissance fiable sur la qualité du salarié conduit l'employeur à proposer un niveau de salaire sous optimal. Les salariés dotés de la qualité la plus élevée réduisent alors leurs efforts. *La psychologie différentielle* fournit une instrumentation adaptée à cette vision de la qualité des salariés. Des tests permettent de ranger de façon stable les salariés sur des *échelles d'aptitudes*.
- Les *sociologues* dotent les individus de propriétés stables (âge, sexe, profession, niveau d'études initial). Ces critères généraux fixent des repères fortement détachés du travail. Les jugements relatifs à ces critères renvoient à des aspects normatifs (par exemple, il est préférable qu'un adjoint soit plus jeune que son chef, pour en accepter l'autorité, mais avec suffisamment d'expérience pour s'imposer et être accepté).

Le CV résume des informations marchandes (expériences professionnelles exprimées dans les termes standard du marché) et institutionnelles (âge, sexe, diplôme). Le recours au CV est souvent utilisé pour faire un premier tri des candidats ayant répondu à une annonce exprimée dans les

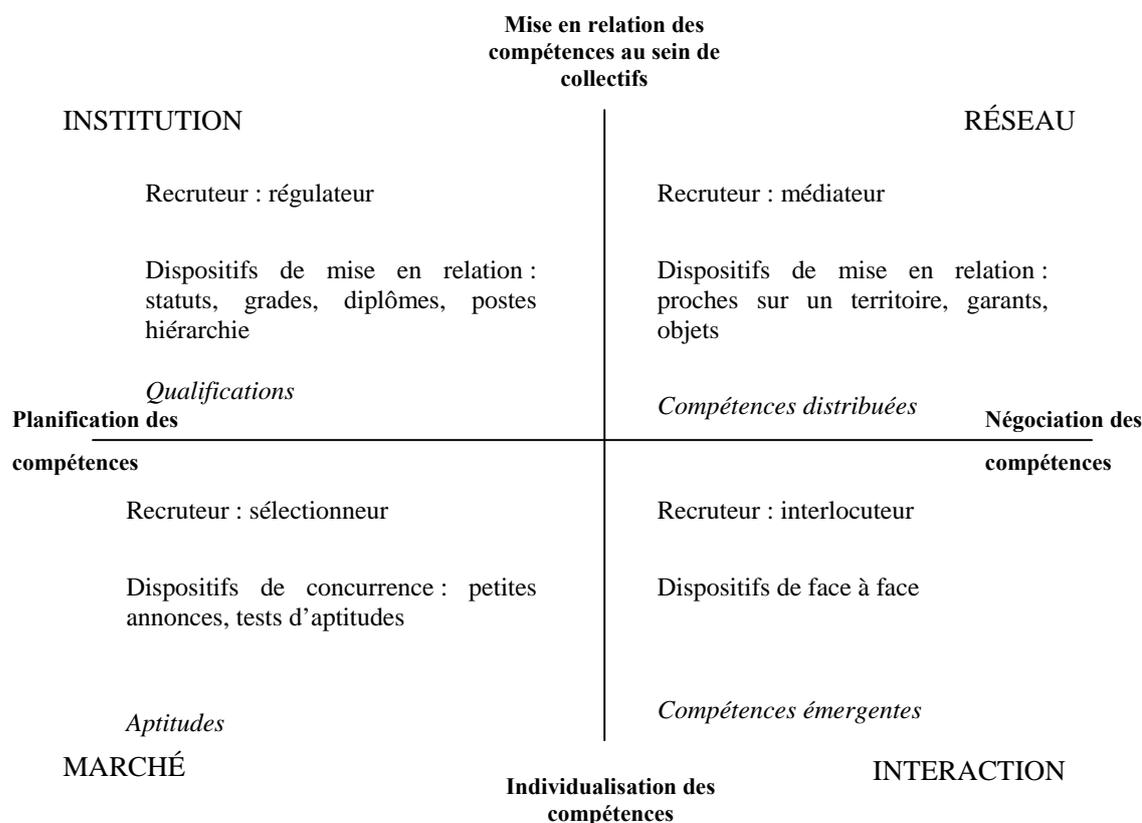
Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

termes standard du marché et ayant fait référence à des caractéristiques institutionnelles. Les intermédiaires du marché du travail qui n'ont pas une expérience directe du contexte de travail du client ont davantage recours aux *tests de personnalité* et au *diplôme*, faute de pouvoir saisir les compétences contextuelles.

- Les analyses portant sur le *réseau* (Granovetter, 1974, 1985, Callon, 1986) insistent sur le rôle des tiers de confiance qui filtrent l'information de proche en proche et permettent l'apparition de réputations. Le jugement sur le réseau est basé sur une inter-compréhension plus grande, qui permet de juger sur des réalisations passées, parce que leur contexte est compris. Les *cabinets de recrutement* ont besoin d'une connaissance du secteur et du client, pour comprendre le sens et la valeur de l'expérience du candidat, ils vérifient dans certains cas les *références* du candidat
- Les *ethnométhodologues* (Garfinkel, 1967, Gumperz, 1989) insistent sur la mobilisation par les personnes de *compétences communicatives* ou conversationnelles dans les situations de face à face. Pour les tenants de *l'interactionnisme symbolique*, c'est dans le *face à face* que l'on évalue le mieux et soi-même et les autres (Strauss, 1992). La « personne » des individus n'est pas en eux, mais entre eux, entre les interactants (Queré, 1969). Dans le recrutement, *l'entretien* est un moment crucial. Les recruteurs disent alors recourir essentiellement à l'intuition, au feeling, pour repérer comment le candidat révèle son identité, maîtrise ses expressions afin de créer des impressions sur le recruteur. Le jugement final est bel et bien celui de l'employeur qui, parmi une liste de candidats présélectionnés fait un choix, notamment sur la base d'un ou plusieurs entretiens avec chacun d'eux.

La figure ci-dessous synthétise la typologie des formes de jugement sur la qualité des salariés, de Eymard-Duvernay et Marchal.

Figure 4-1 - Les régimes d'action des recruteurs (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997)



1.3.1.2. Le rôle des managers-recruteurs et intermédiaires dans un marché interne de l'emploi

Nous avons voulu observer les décisions d'**attribution d'emplois à l'interne**, c'est-à-dire, les cas où les emplois disponibles sont pourvus par le recours à des salariés déjà membres de l'entreprise.

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 2, nous avons interrogé des **managers opérationnels** à la recherche de salariés subordonnés, des candidats recrutés ou en recherche, et des intermédiaires intervenant au service de la mobilité sur le marché du travail interne de l'entreprise (experts ressources humaines, syndicats). Les décisions d'attribution d'emploi à l'interne de l'entreprise, forment la grande majorité des décisions d'attribution d'emploi, en particulier dans les pays à fort marché interne (Japon, France)³⁷.

³⁷ Une enquête de l'APEC (2004) indique qu'en France, entre 1997 et 2003, 16,4% des cadres ont changé d'emploi au sein de leur entreprise, contre 7% qui ont changé d'entreprise. Les recrutements externes représenteraient ainsi 42,6% des recrutements internes et 29,9% des recrutements totaux. L'enquête interroge

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

À la Direction EDF Gaz Services, l'écart entre *recrutement interne* et *recrutement externe* est très grand. Sauf exception, le recrutement externe de cadres n'est autorisé qu'au GF12 (niveau cadre le plus bas). En conséquence, il n'y a quasiment pas de recrutements externes aux niveaux supérieurs et la totalité de ces emplois est pourvue à l'interne. Entre 1997 et 2003, pour environ 2000 recrutements internes par année sur les emplois de cadres de premier niveau (GF 12-15) qui sont au cœur de notre enquête, il n'y a eu que 225 recrutements externes. Ainsi au total, au sein de la DEGS, il y a eu moins d'un recrutement externe de cadre, pour 10 attributions d'emplois de cadres (internes ou externes).

S'intéresser aux décisions d'attribution d'emplois à l'interne, amène à s'intéresser à la **compétence** non plus des recruteurs intermédiaires externes, mais **des managers-recruteurs** finaux internes. Il faut alors rendre compte de la notion de **compétence managériale**, celle des managers-recruteurs et celle des salariés qu'ils recrutent, en particulier dans le cas des décisions d'attribution d'emplois de niveau cadre. C'est ce qui nous a conduit à nous intéresser à la **littérature gestionnaire** sur les décisions d'attribution d'emploi. Compte tenu de leur objet, ce champ de littérature n'était en revanche pas pertinent pour l'enquête réalisée par Eymard-Duvernay et Marchal (1997). Le fait d'aborder la littérature de gestion modifie naturellement la typologie.

S'intéresser aux décisions d'attribution d'emplois à l'interne, facilite la distinction entre le *potentiel* (aptitudes, niveau de diplôme reconnu lors du recrutement)³⁸ et les compétences, sur la base d'un critère empirique assez simple.

Le potentiel est ce qu'apporte le salarié à son arrivée dans l'entreprise, sans que celle-ci puisse intervenir pour le modifier. *Le potentiel reconnu* ouvre et délimite une trajectoire potentielle.

le devenir des cadres en début d'année ; elle ignore donc les chômeurs et inactifs devenus cadres en cours d'année, ainsi que les agents de maîtrise ou ouvriers passés cadres en cours d'année. Cette importance numérique des attributions internes d'emploi se cumule avec l'impact des réseaux sociaux pour réduire l'importance du marché externe de l'emploi. Doeringer et Piore (1971) sont complémentaires de Granovetter (1975). La très grande majorité des changements d'employeurs s'opère sans qu'il y ait publication d'un emploi à destination d'un marché. Granovetter (1995) fournit plusieurs estimations des modes de recrutement pour les Etats-Unis. Pour la France, en 1994, toutes catégories de personnel confondues, l'ANPE et les annonces d'emploi représentaient 13,8% des recrutements externes contre 67,3% pour les candidatures spontanées, recrutements à durée indéterminée de personnels « précaires » et relations personnelles et familiales. Si, comme pour les cadres, les recrutements externes, toutes catégories confondues représentent moins de 30% du total des recrutements, alors la part des annonces « marchandes » dans le total des décisions d'attribution d'emploi est de moins de 5%.

³⁸ Il est possible de passer des diplômes à tout âge, les diplômes reconnaissent des compétences. Souvent cependant, le fait de passer des diplômes de niveau élevé à un jeune âge est considéré comme un indice de potentiel. Au sein d'une même entreprise, la reconnaissance d'un diplôme acquis en cours de carrière, n'est pas systématique. Pour l'entreprise, les diplômes et spécialement les classements issus des formations initiales sont des formes de mesure du potentiel plus que des garanties de compétence.

Les compétences sont ce que le salarié peut acquérir par son activité au sein de l'entreprise ou à l'occasion de formations. L'évaluation des compétences dessine la façon dont les salariés réalisent des parcours différents, bien qu'ayant été considérés au départ comme dotés d'un potentiel équivalent.

En revanche, à l'occasion d'un recrutement externe, cette distinction est moins évidente : le potentiel, tout comme les compétences immédiatement applicables, ont été acquis en dehors de l'entreprise. C'est probablement une des raisons pour lesquelles la définition de la compétence que nous retenons, diffère de celle venant de la revue de littérature réalisée par Eymard-Duvernay et Marchal. Une grande part de ce que ces auteurs identifient comme des « *compétences planifiées* » sont dans notre terminologie, des mesures du *potentiel* et ne relèvent donc pas du champ de la littérature que nous prenons en compte. D'autre part, la gestion des compétences et la notion de compétence managériale n'ont pas leur place dans leur typologie³⁹.

1.3.2. Guides pratiques et action managériale

Les écrits que nous présentons dans les parties qui suivent, font explicitement référence à la notion de *compétence* et à l'instrumentation de cette notion. Cette littérature fournit selon nous, des guides pratiques à l'action des managers-recruteurs, des syndicats, des experts de ressources humaines et des salariés candidats qui y trouvent des repères. Elle est souvent connue dans ses grandes lignes, au moins par les experts des ressources humaines et en particulier ceux que nous avons fréquentés régulièrement à la DEGS. Elle informe de manière plus ou moins diffuse leur action, les séminaires internes réalisés... Ces experts en ressources humaines utilisent cette littérature pour formaliser et mettre en place les dispositifs de l'entreprise qui permettent de gérer, certifier, reconnaître les compétences ...

La littérature spécifiquement managériale est également diffusée auprès des managers-recruteurs. Ils lisent des revues de management, suivent des formations. Ils sont nécessairement de par leur présence dans l'entreprise, amenés à parler de compétences. Ils sont impliqués dans des groupes-projets visant à identifier les compétences-clés de l'entreprise, à planifier les besoins en ressources humaines. Ils reçoivent des services de ressources humaines des explications sur les lois visant à organiser la reconnaissance des compétences acquises. Leurs subordonnés leur demandent des bilans de compétences, des congés formation, les informent qu'ils ont certifié leurs compétences

³⁹ Les deux typologies diffèrent dans le matériau empirique dont il fallait rendre compte à l'origine et dans les théories savantes étudiées, cela contribue fortement à expliquer leurs différences. Cela étant ces deux typologies prétendent à une validité au-delà du seul terrain d'étude initial. Il serait possible de durcir les oppositions théoriques entre elles, nous avons préféré insister sur la continuité du mode d'enquête.

dans la *bourse compétence* de l'entreprise. Ils bénéficient de « *coaching* ». Ils participent à des groupes de travail visant à mettre en œuvre la *qualité totale* dans la gestion des ressources humaines. Ils s'appuient sur leur perception des compétences des salariés pour fonder leurs décisions d'attribution d'emplois. Dans toutes ces occasions, ils ont souvent besoin pour « réussir », de prendre connaissance des différents écrits qui présentent ce qu'est la compétence, la manière dont il convient de la mesurer, de la gérer, de la reconnaître...

C'est parce que cette littérature fournit des guides pour l'action des managers-recruteurs et qu'elle est relativement connue d'eux à EDF et Gaz de France, que nous pensons que son étude peut permettre de mieux comprendre les justifications d'attribution d'emploi de ces managers-recruteurs.

1.4. Présentation schématique de la typologie des conceptions de la compétence

Cette partie présente le schéma qui guide la typologie que vous allons adopter pour les chapitres suivants et fournit ainsi un guide de lecture. Elle présente les deux axes qui structurent l'opposition entre les discours sur la compétence (1.4.1.), la cohérence interne de chacun de ces discours et la structure retenue pour présenter chacun d'eux (1.4.2.).

1.4.1. Deux axes structurent l'opposition entre les discours sur la compétence

Notre typologie reprend les deux axes présentés dans le chapitre 3. Ces axes opposent la **planification des compétences** (propriétés substantielles) et la **négociation des compétences** (propriétés de la relation). Planification et négociation s'appliquent selon les cas à la *définition* des compétences ou à leur *évaluation*. Ainsi :

- Certaines conceptions de la compétence supposent des *définitions de compétence clairement établies*, imposées à tous, comme c'est le cas pour les compétences certifiées sur un *marché* ou les diplômes garantis par le *droit*.
- D'autres supposent des *définitions de compétence malléables*, évolutives, soit pour s'adapter au sein des relations évolutives sur un *réseau*, soit pour tenir compte des directives nécessairement changeantes des *hiérarchiques* chargés de conduire le changement.
- Certaines conceptions de la compétence supposent une *hiérarchisation a priori* très claire entre les niveaux de compétence, comme c'est le cas pour les *niveaux de diplômes* ou les *niveaux de responsabilité managériale*.

- D'autres supposent que la *valeur de la compétence est déterminée librement* et de façon variable à l'intérieur des relations engagées dans un *réseau*, ou selon les préférences de chacun sur un *marché*.

1.4.2. Cohérence interne de chacun des types de discours

Ces deux axes permettent d'identifier dans la littérature étudiée, quatre types de discours sur la compétence, dotés chacun d'une cohérence interne. Nous présentons pour chacun d'eux, le type *d'auteurs* du discours, la *conception de la compétence* privilégiée en fonction des *objectifs* poursuivis, l'*instrumentation* proposée pour la mesurer (*dispositifs*). Nous présentons également les *critiques* que chacun des types de discours adresse aux discours concurrents et ceux qu'il reçoit en retour.

Le premier type de discours (partie 2) est tenu essentiellement par les **sociologues et les formateurs**. Ceux qui s'efforcent de planifier les besoins en compétences et de juger de leur possession, soulignent la continuité entre la notion de **qualification** et celle de la *compétence*. Ils veulent objectiver les « *talents* » et « *vertus* » des personnes pour reconnaître officiellement aux personnes, un droit à agir dans un domaine de compétences, une compétence officielle, une qualification. Ils veulent ainsi mettre fin aux pratiques de népotisme et à la subjectivité des puissants.

Ce courant est porteur du discours sur la compétence qui a longtemps été dominant dans la société industrielle moderne. Il propose une vision et une instrumentation historiquement dominantes de ce qu'est **la qualification, cette compétence officielle à agir**.

Ce discours focalise contre lui tous les autres discours qui se présentent comme des discours de la compétence.

Le second type de discours est celui des **gestionnaires** (partie 3), qui veulent gérer les compétences au service de l'entreprise. Ils s'intéressent aux **compétences managériales** des dirigeants et des intrapreneurs qui permettent de développer les compétences collectives de l'entreprise. Ils critiquent les rigidités entraînées par toutes les tentatives extérieures de codification des compétences et en particulier l'inadaptation des qualifications aux besoins de flexibilité des entreprises. Ce discours s'est renforcé à partir de la fin des années 1970 et durant les années 80.

Le troisième type de discours est celui des **économistes** et des **pouvoirs publics** qui font la promotion de politiques actives de lutte contre le chômage et sont à la recherche d'une fluidité accrue du marché du travail (partie 4). Ceux-là veulent **certifier les compétences** des salariés afin que les entreprises disposent d'indicateurs fiables de **qualité**, sans être contraintes par des *minima*

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

salariaux. Ce discours s'est fortement renforcé depuis les années 1990 (en France création du bilan de compétence, lois successives sur la validation des acquis professionnels, système des NVQ britannique ...).

Le dernier type de discours est tenu par des **militants des milieux associatifs, des féministes, par les entreprises d'insertion** et ceux qui voient dans la montée des services, la venue d'un monde post-moderne. Ce discours promeut **la compétence relationnelle** (partie 5). La compétence relationnelle évaluée sur un réseau est une capacité à développer des relations de confiance avec chacun des interlocuteurs. Ce type de discours est le plus minoritaire, le plus émergent et le plus radical des discours dans ses critiques contre les modes d'évaluation propres à la « *modernité industrielle occidentale* ». Il dénonce toutes les formes de rigidité qui freinent et biaisent l'entrée en relation des personnes. Ce discours est critiqué en retour comme porteur d'irrationnel et d'arbitraire.

Ces quatre types de discours avancent ainsi quatre conceptions et instrumentation de la compétence. Le compétence d'un salarié est conçue comme :

- la **compétence officielle** ou qualification, capacité instituée de droit, elle confère une autorité reconnue pour s'exprimer et pour agir dans un domaine de compétences ;
- la contribution aux compétences collectives clés de l'entreprise, capacité à atteindre la stratégie fixée par le sommet et notamment la **compétence managériale** ;
- la **compétence certifiée** (dans un métier, un poste, une activité) ; elle se résume à la compétence technique individuelle requise par l'emploi, capacité à atteindre les résultats individuels attendus ;
- la **compétence relationnelle**, capacité à établir des relations de confiance et à faire face ainsi aux événements, afin d'apporter le service rendu.

Cette façon de faire une typologie des discours sur la compétence, récuse en conséquence, l'opposition binaire qui est régulièrement proposée entre *logique de la compétence* et *logique de la qualification*.

La typologie proposée souligne tout d'abord la continuité observée entre compétences et qualifications Oiry (2003), Stroobants (1993). Toute compétence reconnue confère une qualification, toute qualification est une compétence reconnue.

Elle permet d'autre part d'expliquer une grande partie de la confusion entretenue autour de la notion de compétence. Il n'y a pas : « *un discours flou sur la compétence* » opposé à : « *un discours clair sur la qualification* », mais bel et bien trois discours séparément clairs qui s'opposent de façon

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

différente à la mesure de la qualification. Par exemple, Zarifian (1999), partisan d'une compétence plutôt relationnelle, Cannac (1985), partisan de la compétence gérée par l'entreprise, Authier et Lévy (1992), partisans de la certification de la compétence, ont peu de points communs en dehors de leur opposition commune à la *qualification*. Les différences entre ces trois écrits l'emportent, et permettent de les rattacher à trois courants bien marqués.

Dans cette revue de littérature, nous avons suivi les arguments présentés par ceux qui défendent *une vision de la compétence*. Or, les partisans d'un discours de la compétence posent en général ce discours en opposition à un discours de la *qualification* (décrit comme passéiste). Nous n'avons pas reproduit les critiques, plus rares, en provenance des courants de la certification des compétences techniques, de la gestion de la compétence managériale, de la mise en réseau des compétences relationnelles. Cela ne signifie pas pour autant que ces critiques n'existent pas.⁴⁰ La figure page suivante résume la typologie proposée.

⁴⁰ Par exemple Paradeise et Lichtenberger (2001) qui défendent la gestion des compétences par les managers, critiquent les pratiques marchandes. Zimmerman (2000) qui valorise la certification des compétences critique les pratiques paternalistes des entreprises qui empêchent la mobilité des salariés sur le marché du travail. Sérieyx (1996) ou Zarifian (2000) qui défendent la compétence comme capacité d'un réseau à se saisir des événements et des personnes à communiquer avec les autres, critiquent les démarches tayloriennes de gestion des compétences, etc.

Figure 4-2 - Auteurs des discours et instrumentation proposée des compétences

Planification de la valeur des compétences	
<p>HIÉRARCHIE</p> <p>Auteurs du discours : MEDEF, gestionnaires</p> <p>Objectif : Obtenir une performance <i>productive</i> collective par la gestion centralisée des compétences</p> <p>Dispositifs de <i>contrôle</i> : Entretiens annuels hiérarchiques, comités de carrière, bases de données centralisées</p> <p><i>Compétence managériale</i> Négociation de la</p>	<p>BUREAUCRATIE</p> <p>Auteurs du discours : Syndicats, sociologues, planificateurs, éducation nationale</p> <p>Objectif : Obtenir une performance <i>prédictive</i> par la stabilisation et la légitimation des processus de sélection et d'enseignement</p> <p>Dispositifs de <i>mesure</i> : Diplômes, grilles de classification, qualification, ancienneté, procédures</p>
Planification de la définition des compétences	
<p>RESEAU</p> <p>Auteurs du discours : Secteur associatif, féministes, partisans des NTIC</p> <p>Objectif : Obtenir une performance <i>relationnelle</i>, par la possibilité pour chacun d'entrer en relation avec chacun de façon constructive</p> <p>Dispositifs de <i>mise en relation</i> : Réputation sur le réseau, entretien en face à face, tests de personnalité supports à la discussion</p> <p><i>Compétence relationnelle</i> Négociation de la</p>	<p>MARCHE</p> <p>Auteurs du discours : Pouvoirs publics, économistes, organisations de branches</p> <p>Objectif : Obtenir une performance <i>allocative</i> par la fluidité du marché du travail et la certification des compétences</p> <p>Dispositifs de <i>mise en concurrence</i> : Certificats, validation de l'expérience, bilan de compétences, guide des métiers, bourse de l'emploi</p> <p><i>Compétence métier indicateur de</i> Négociation de la valeur des</p>

2. La qualification, cette compétence officielle à agir

Pour ceux qui s'intéressent à la reconnaissance des compétences, reconnaissance qui habilite et confère un droit à agir, il n'y a aucune rupture entre qualification et compétence. Toute compétence pour exister doit être reconnue. Elle doit donc emprunter certaines caractéristiques à la **qualification**, qui n'est rien d'autre qu'une **compétence officielle à agir**. Ce qu'il faut constater, ce n'est pas une rupture, mais un affaiblissement progressif de la clarté et de la stabilité des compétences attribuées, un effritement du rôle des règles encadrant la reconnaissance de la compétence (2.1.).

L'**instrumentation de la compétence officielle à agir** a fait l'objet de critiques internes. Certains partisans d'une mesure officielle de la compétence fondée sur des règles, ont dénoncé dans les règles en place, le système scolaire notamment, la mise en œuvre de la domination symbolique de certains groupes sociaux au service de la reproduction des inégalités sociales de naissance (2.2). L'encadrement officiel des compétences à agir est un outil au service de la prévision et de la planification (2.3).⁴¹

2.1. Justifications de l'instrumentation de la compétence officielle à agir

Toute compétence doit être reconnue pour exister (2.1.1), il est donc essentiel de mettre en place des procédures efficaces de reconnaissance des compétences (2.1.2), afin de planifier et prévoir (2.1.3).

2.1.1. La qualification comme compétence reconnue

Ewan Oiry (2003) souligne la continuité pratique entre les outils utilisés sous le label « **qualification** » et les outils utilisés sous le label « **compétence** » dans l'entreprise qu'il étudie. Il montre que ceux qui s'efforcent de penser l'attribution de degrés hiérarchisés de compétence proposent des modèles peu différents de ceux qui s'efforcent de penser l'attribution de degrés hiérarchisés de qualification. La différence entre la mesure des qualifications et la gestion des compétences n'est pas de l'ordre d'une rupture.

Certes, il y a un mouvement général pour que l'attribution d'un niveau de qualification ou de compétence aux personnes tienne compte des qualités personnelles de cette personne. Cette attribution est progressivement détachée de la seule considération du strict poste de travail. Elle s'intéresse au « *savoir-être* » de la personne, fait plus de place au *contexte*. La qualification est de plus en plus pensée comme une notion dynamique.

Néanmoins, reconnaître officiellement des compétences pour en faire des qualifications suppose toujours des procédures. Il faut définir des niveaux hiérarchisés de compétence, des règles et repères qui disent ce qui appartient à chaque niveau de compétence. Il faut aussi, encadrer le contenu des compétences reconnues.

⁴¹ Ceux qui entendent fonder les dispositifs qui permettent de reconnaître une compétence officielle, critiquent les trois autres types de discours sur la compétence. Pour ne pas anticiper la présentation de ces discours, nous présenterons ces critiques dans les parties suivantes, à la suite des critiques que ces discours alternatifs sur la compétence ont adressées à la compétence officielle (diplôme, qualifications).

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

Il n'est pas question de laisser chaque hiérarchie fixer à sa guise l'organisation du travail et les compétences afférentes. Ce sont les dirigeants de l'entreprise eux-mêmes qui cherchent à encadrer l'action de leurs subordonnés par des règles. La gestion des compétences ne peut donc pas se concevoir sans une organisation minimale des méthodes permettant à un hiérarchique de reconnaître telle ou telle compétence.

Il est impossible de distinguer le processus cognitif d'identification d'une compétence technique (qui serait un indicateur), d'un jugement sur sa valeur sociale. Plus exactement, le fait d'interroger la compétence du point de vue de la légitimité qu'elle confère au titulaire, plutôt que du point de vue de la garantie de qualité qu'elle offre à l'employeur, conduit à un regard totalement différent. Marcelle Stroobants indique « *Singulièrement, la richesse du mot « compétence » est à la mesure de cette double action [de l'individu et de la société]* » puisque le terme de *compétence* dénote une capacité instituée de droit et/ou une capacité détenue de fait. En ce sens la qualification est un processus d'habilitation : « *la compétence attribuée « habilite » à devenir effectivement compétent* »⁴² (1993, p. 102).

Les partisans de la **compétence certifiée** soulignent que l'identification de compétences de métier fournit des indicateurs fiables aux transactants sur le marché. Cela permet que le jeu de l'offre et de la demande s'exprime et règle les salaires relatifs des différents métiers. Pour les partisans de la compétence officielle à agir, insister sur l'importance de l'habilitation, de la garantie juridique, conduit à repérer surtout l'existence durable de hiérarchies sociales établies *a priori*. Ces hiérarchies persistent hors de l'influence des fluctuations de l'offre et de la demande sur un marché. Marsden

⁴² D'autres citations insistent également sur cette dimension simultanément objective et normative de la compétence, à l'instar de la notion de grandeur développée par Boltanski et Thévenot (1991) (cf. chapitre 3). Par exemple, (Stroobants, 1993, p. 98) « *Le savoir et la compétence ne sont « qualifiables » que dans la mesure où ils intègrent des critères de différenciation en vigueur dans la société à ce moment-là. Des compétences supposées partagées par tous les membres d'une société (savoir parler, marcher, téléphoner, distinguer le rouge et le vert, ouvrir une porte) ou presque tous (savoir lire, écrire et calculer), ne sont en tant que telles, pas « qualifiables », à moins d'être spécialisées (lecteur, écrivain, comptable, etc.). Inversement les savoirs et compétences particuliers, qui ne donnent pas lieu à une valorisation différentielle, n'ont pas d'existence sur le marché du travail, voire pas d'existence sociale, dans la mesure où ils ne seraient pas même identifiables (nous conservons cependant la mémoire de ceux qui ont pu être qualifiés avant de s'être banalisés, raison pour laquelle notre perception peut toujours être nostalgique).* » Ibid., p. 314 « *D'une part la compétence formée s'est « différenciée » dans le temps, devenue cohérente par rapport à un état antérieur, relativement indéterminé de ce point de vue. D'autre part, elle distingue ceux qui, au même moment, en sont dépositaires ou non, elle est investie par les classifications et les hiérarchies sociales. Il s'agit donc de nommer un épisode qui se déroule en même temps dans le registre cognitif et dans celui de la distinction sociale. Aucun mot ne me semble mieux convenir pour embrasser le tout que celui d'« habilitation ». Habilitier représente bien, en effet, une opération qui donne droit à exercer une compétence déterminée et avérée, qui institue aussi son champ et ses modalités d'action.* »

(1989) rappelle que les écarts de revenus au sein d'une profession entre apprentis et compagnons sont stables sur plusieurs siècles, preuve que les écarts relatifs de ces salaires n'ont rien à voir avec les fluctuations de l'offre et de la demande.

Cette stabilité des écarts relatifs au sein d'un métier est compatible avec la possibilité de variations des écarts de salaire entre métiers en fonction de l'offre et de la demande (voir infra partie 4). Elle est la preuve qu'il n'est pas possible d'identifier une compétence qui soit uniquement un indicateur. Pour peu qu'une compétence indicateur soit identifiée, les écarts *a priori* dans le niveau de maîtrise de cette compétence s'imposent à l'évaluation du marché. Pour qu'il y ait des métiers différents dont les salaires relatifs puissent varier, il faut qu'il y ait au sein de chaque métier, une hiérarchie de la maîtrise du métier et une hiérarchie stable des salaires afférente.

2.1.2. Instrumentation de la compétence officielle à agir

Au niveau le plus large, les catégories socio-professionnelles permettent en France de hiérarchiser de façon stable les salariés des grandes entreprises, des entreprises publiques et les fonctionnaires. Ouvriers et employés forment le bas de la hiérarchie, puis viennent les professions intermédiaires, enfin les cadres et professions intellectuelles supérieures.

Cette hiérarchie sociale peut être articulée à des niveaux de diplômes. Cette articulation est codifiée dans le cas des concours de la fonction publique, des entreprises publiques (on verra infra chapitre 5, les dispositifs existants à EDF), et dans les conventions collectives nationales encadrant le secteur privé. Les formations jusqu'au niveau bac conduisent aux emplois de niveaux ouvriers et employés, les BAC+2 ou BAC+3 (Licence, dans l'architecture LMD) aux emplois de techniciens agent de maîtrise, les formations BAC+5, BAC+8 (M et D dans l'architecture LMD) et plus, aux emplois de cadres⁴³.

On sait que les travaux sur la codification des catégories socioprofessionnelles (Desrosières, Thévenot, 1992), sur l'émergence de la catégorie de cadre (Boltanski, 1982) ont constitué la base historique des réflexions formulées dans *les économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991). Les auteurs montrent en effet comment la construction d'une catégorie socioprofessionnelle est un travail à la fois cognitif et politique.

⁴³ De ce point de vue, les exigences formelles des concours de la fonction publique sont en retard sur l'élévation du niveau d'instruction, les concours de catégorie C n'exigent pas la possession du bac, ceux de la catégorie B exigent au moins le niveau bac, ceux de la catégorie A exigent une licence (bac+3). On sait néanmoins que dans la réalité des postulants, les concours catégorie A sont préparés par de nombreux bac+5 qui constituent l'essentiel des recrutements, ceux de la catégorie B par des titulaires de licence, etc.

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

Il existe plusieurs façons pour des représentants d'un collectif en voie de formation, de fonder leur prétention à représenter un collectif à la fois repérable d'un point de vue cognitif et valorisé d'un point de vue moral. Les représentants peuvent arguer de la commune possession d'un diplôme, qui garantit une compétence professionnelle spécifique ou d'une expérience longue, qui garantit la conformité à un ordre traditionnel et une bonne connaissance pratique (La figure du cadre selon Boltanski se situerait dans cet entre-deux). Ils peuvent aussi faire référence « *au besoin du client, ou encore à un emploi dont l'exercice est garanti par l'état, par le Code de santé établi au nom de l'intérêt général* » (Desrosières, Thévenot, 1992, pp. 50-51). On reconnaît là, les cités *industrielle, domestique, marchande et civique*. La notion de grandeur apparaît particulièrement adaptée pour traiter de ce type de classement social, dans lequel effectivement, cognitif et normatif sont intimement liés. Boltanski et Thévenot (1991) légitiment en quelque sorte tout ce travail de codification. Ils considèrent en effet que la codification des grandeurs est le ressort premier de la coopération sociale.

D'un point de vue plus pratique, les diplômes et catégories de salariés constituent des dispositifs utiles pour l'État ou les entreprises qui veulent planifier leurs actions de formation, de recrutement, de licenciement ou mise à la retraite, pour organiser des reconversions collectives massives.

La codification et la planification sont encore très prégnantes dans de nombreux domaines. Néanmoins dans le domaine du travail (et dans le domaine politique) la planification a été de moins en moins en vogue au cours des trente dernières années. Dans le domaine du travail, codification et planification sont associées au Taylorisme et au Fordisme, modèles entrés en crise à partir des années 70.

On peut néanmoins trouver des survivances pratiques de justifications de la planification, par exemple dans la démarche de l'association *Développement et Emploi* à partir du début des années 1980 en vue d'instaurer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (Sauret, Thierry, Monod, 1993)⁴⁴.

La loi française fait obligation aux grandes entreprises d'offrir des propositions de reclassements internes. Les entreprises doivent prévoir et œuvrer à la reconversion de leurs personnels. Dès lors, l'utilité de la codification et de la planification est évidente. Les entreprises doivent s'attacher à prévoir les évolutions technologiques ou de marché. À partir d'un référentiel définissant des métiers

⁴⁴ Par exemple, on peut opposer le titre p. 103 « *de la gestion des compétences à la gestion des qualifications* », au titre du livre de Donnadieu et Denimal (1994) : « *Classification, qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences* ».

et les hiérarchisant, il devient possible de repérer les conséquences prévisibles des évolutions économiques et de la stratégie de l'entreprise sur les effectifs, les besoins de formation. Il faut tenir compte également des conséquences de la pyramide des âges. Il faut également disposer d'une base permettant de repérer les flux externes et les flux internes par métier... Le croisement de ces informations permet de planifier des actions de formation négociées avec les partenaires sociaux.

2.2. Compétence officielle à agir et reproduction des inégalités sociales

Bourdieu (1970, 1989) a contribué à la dénonciation de cette compétence officielle à agir. Il a montré en effet qu'elle masque la façon dont les élites au pouvoir assurent leur *reproduction*. Sa critique reste *interne*, au sens de Boltanski et Chiapello (1999), dans la mesure où il n'appelle pas à la suppression du système éducatif, mais bien à la réduction de ses biais. Il reste qu'en l'absence d'indications claires de ce que pourrait être un système éducatif sans domination symbolique, ces dénonciations ont été mobilisées par ceux qui avançaient d'autres mesures de la compétence. Les partisans de la compétence comme indicateur certifié ont été prompts notamment, à se saisir de l'idée que les diplômes initiaux renforcent les inégalités (cf. partie 4).

2.3. La compétence officielle à agir, outil de prévision

Ceux qui soutiennent l'importance de la compétence officielle à agir, sont obligés de constater son progressif affaiblissement. Ils dénoncent cet affaiblissement en termes de perte de lisibilité du social et de montée progressive de l'arbitraire, arbitraire managérial, arbitraire des évaluations marchandes, arbitraire des relations personnelles.

Ceux qui, à l'inverse, dénoncent dans l'instrumentation de cette compétence officielle la rigidité, le frein mis à la liberté d'action, d'évaluation, de rencontre, se réjouissent de l'affaiblissement progressif de son instrumentation.

À propos d'une même tendance à l'œuvre, les uns dénoncent et cherchent à maintenir l'instrumentation, les autres encensent et participent à la destruction des instruments. Dans notre conception des formes de justifications, nous dirons que nous assistons à deux critiques réciproques. L'épreuve de réalité ne peut qu'informer partiellement ce débat.⁴⁵

⁴⁵ L'épreuve de réalité réside d'une part, dans l'affaiblissement réel ou non de la capacité de prévision de l'Etat et des individus (perte de repères, voire anomie) ; dans l'impact de cette perte de repère sur une éventuelle baisse de l'investissement formation, ainsi que sur la montée de comportements individualistes et

3. La gestion des compétences au service des managers

On trouve chez les promoteurs de la compétence, (Cannac, 1985), comme chez les critiques (Courpasson et Livian, 1991 ; Dugué, 1994), un consensus partagé également par les économistes (Piore, Sabel, 1989) et qui énonce que, depuis le milieu des années 1970, la relation entre offre et demande pour les entreprises occidentales sur leur marché a changé de nature. Les entreprises ne sont plus en situation de rentabiliser sur le long terme de longues séries de production, il leur faut constamment innover, améliorer la qualité. Elles doivent se démarquer ainsi des productions à très bas coût issues des pays émergents et renouveler la demande dans des marchés potentiellement saturés par l'offre de nouveaux produits.

Face à cet état de fait, certains gestionnaires proposent une révolution conceptuelle en matière de stratégie. Les **managers-entrepreneurs** doivent remplacer les planificateurs. Au lieu d'optimiser la structure du portefeuille des produits, il faut organiser le **développement des compétences-clés** et pour cela, pouvoir faire évoluer rapidement le contenu du travail de leurs subordonnés (3.1). Dans ce processus, les règles qui fixent les qualifications apparaissent comme des obstacles (3.2). Le pouvoir accru exigé et obtenu par les **hiérarchiques** suscite alors la critique de ceux qui entendent limiter l'arbitraire hiérarchique par la juste mesure de la compétence officielle à agir (3.3). La gestion des compétences, outil managérial, est au service de la flexibilisation de l'organisation du travail (3.4).

3.1. Des compétences-clés de l'entreprise aux compétences managériales

Concevoir l'entreprise comme étant essentiellement un lieu d'innovation (3.1.1), conduit à valoriser le rôle des entrepreneurs et de ces intrapreneurs que sont les managers (3.1.2)⁴⁶ et à leur confier des outils de gestion de compétences (3.1.3).

3.1.1. Les compétences-clés de l'entreprise

Dans le passé, la stratégie était basée avant tout sur l'étude de la concurrence, le portefeuille de produits et d'activités. Pour une illustration, on peut se reporter à la synthèse de Porter (1982).

des inégalités liées au capital social. La dénonciation de la perte des repères collectifs doit, pour être justifiée, s'appuyer sur ce type d'éléments factuels.

⁴⁶ La lettre du GIPMIS de mars 2005, présente de façon très synthétique ce lien entre le fait de s'intéresser aux compétences-clés de l'entreprise et le fait d'attribuer un rôle central aux opérationnels dans le développement de ces compétences collectives. Elle procède pour ce faire, à un commentaire du projet *Compétence 2010* mis en place en 2000, par Renault SA.

Mintzberg (1999) a fortement critiqué cette tendance à la planification, faussement qualifiée de stratégique.

Désormais, l'attention doit porter sur l'identification et l'amélioration des compétences collectives clés de l'entreprise (Prahalad, Hamel 1990, 1996). Est une **compétence-clé**, ce qui procure à l'entreprise un avantage compétitif distinct. Les compétences-clés sont acquises soit par achats d'entreprises déjà existantes disposant de savoir-faire utiles, soit par le développement interne (recherche, formation, sélection). En tout état de cause, la compétence-clé repose sur une capacité interne à articuler les savoir-faire présents dans l'entreprise.

C'est pourquoi, la gestion des ressources humaines devient véritablement stratégique, par son rôle au service de la mobilisation des compétences des salariés (Lawler, 1994). L'entreprise est le lieu par excellence de valorisation des compétences, elle est une instance éducative à part entière et la formation doit être mise à son service (Cannac, 1985). *Mener la bataille de la compétence*, c'est prendre « *le parti de l'entreprise* » (ibid. pp. 27-34).

3.1.2. Compétences managériales

Rien ne formalise les modalités du passage des compétences collectives clés de l'entreprise aux compétences individuelles des membres de l'entreprise. Cette absence de formalisation est voulue. En effet, les dirigeants de l'entreprise doivent être des « *architectes de la connaissance* » (Prahalad et Hamel, 1990). C'est à eux et, par extension, aux encadrants (management), qu'incombe le soin de faire émerger ces compétences collectives clés, et ce, par tout moyen, c'est-à-dire notamment, en réorientant l'action de leurs subordonnés aux nécessités stratégiques, en s'assurant du bon niveau de formation de ces subordonnés et en reconnaissant leurs contributions.

Le CNPF⁴⁷ insiste particulièrement sur ce point dans son colloque de 1998 : « *L'encadrement se voit confier le développement des compétences et des performances des équipes : compétences individuelles mais aussi compétence collective* ». Ce rôle doit échapper aux techniciens de la formation ou aux planificateurs centraux et à leurs tentatives de formalisation et de réglementation.

Les dirigeants et encadrants doivent en conséquence être sélectionnés, non pour leur expertise technique, mais pour leur **compétence managériale**, c'est-à-dire leur capacité à faire émerger la performance et les compétences collectives clés à partir des performances et compétences individuelles de leurs subordonnés. Cette compétence managériale est transversale aux différents métiers de l'entreprise. Claude Levy-Leboyer (1999, pp. 43-49) donne plusieurs exemples de

⁴⁷ CNPF : Centre National du Patronat Français, désormais, Mouvement des Entreprises DE France, MEDEF

listings de compétences applicables à tous les cadres d'une entreprise. On dénote dans chaque liste, la valorisation des cadres dotés de leadership ou de charisme, capables d'exercer leur autorité sur leurs subordonnés, de décider, même en situation de stress ...

Dans la lignée des justifications hiérarchiques présentées dans le chapitre 3, notons que Schumpeter (1999) fournit un guide précieux pour comprendre, tant le tournant stratégique initié par Prahalad et Hamel, que l'accent mis sur les compétences managériales. **L'entrepreneur** Schumpétérien se concentre sur l'avenir, adopte des stratégies innovatrices, plutôt que de gérer un portefeuille de produits. Les qualités qui le caractérisent sont « *une manière spéciale de voir les choses, et ce, non pas tant grâce à l'intellect (et dans la mesure où c'est grâce à lui, non pas seulement grâce à son étendue et à son élévation, mais grâce à une étroitesse de nature spéciale) que grâce à une volonté, à la capacité de saisir des choses tout à fait précises et de les voir dans leur réalité, la capacité d'aller seul de l'avant, de ne pas sentir l'insécurité et la résistance comme des arguments contraires, enfin la faculté d'agir sur autrui, qu'on peut désigner par les mots d'« autorité », de « poids », d'« obéissance obtenue ».* (ibid. pp. 125-126). Ses motivations reposent sur la volonté de fonder un royaume où l'entrepreneur puisse exercer sa puissance en toute liberté, la volonté de vaincre, et la joie d'agir de créer, d'exercer sa force (pp. 135-136) ; (on dirait aujourd'hui, sur la volonté de « *relever des défis* » ou mieux « *des challenges* »). A la différence du consommateur qui jouit passivement, l'entrepreneur tire son plaisir directement de l'action.

La référence à l'entrepreneur est d'ailleurs explicite chez certains auteurs de gestion qui développent pour parler des cadres des grandes entreprises, la notion d'**intrapreneur** (Pinchot (1987), Amboise et Vernat (1993), Cadin, Falcoz, Fréry et Laroche (2003).

3.1.3. Dispositifs de gestion des compétences

Gestion des compétences-clés, gestion des compétences managériales et gestion des compétences en général reposent sur des dispositifs qui organisent la circulation ascendante et descendante de l'information vers le dirigeant. La place des entretiens d'appréciation hiérarchique est ainsi cruciale. Ils permettent la déclinaison des objectifs, la modification régulière des attributions, l'appréciation des compétences individuelles et la gestion de la compétence collective. Ces entretiens viennent nourrir des bases de données dont l'accès est centralisé et dont la conception est au service des dirigeants en charge de la compétence collective. À titre d'exemple, les recommandations de Denimal (1994) correspondent à une telle gestion centralisée des compétences.

3.2. Critique des managers envers les rigidités des diplômes et des définitions de postes

Au nom de la nécessité pour l'encadrement de faire face aux exigences de marché en s'installant architectes de la compétence collective, toutes les rigidités définitionnelles sont logiquement dénoncées.

Dans la revue de littérature fouillée à laquelle il procède, Ewan Oiry (2003, p. 90) souligne que la principale différence entre *compétence* et *qualification* réside dans l'abandon progressif de la référence au poste de travail. Le discours des promoteurs de la compétence lui paraît basé sur l'opposition suivante :

Tableau 4-1 - Définition de la qualification par les partisans de la gestion des compétences (Oiry, 2003, p. 90)

Attributs de la compétence	Définition de la qualification, dans le discours de la compétence
Rupture avec le poste de travail	Attachée au poste de travail
Attribut de l'individu	Négation de l'individu
Englobe le savoir être	Ne considère que l'aspect technique du travail
Contextualisée	Abstraite
Dynamique	Rigide

Le poste de travail a été historiquement défini par son *contenu technique*, en faisant abstraction de l'individu titulaire du poste et de la diversité des contextes de travail et ce, de façon relativement rigide (par exemple, dans les conventions collectives nationales inspirées des arrêtés Parodi en France, qui s'appliquaient à toutes les entreprises). En définissant les postes de cette manière, un salarié peut refuser d'effectuer des tâches qui ne sont pas dans sa *description de poste* ou exiger une rémunération supérieure pour des activités relevant d'une classification supérieure. À l'évidence, la *flexibilité* impose que ces définitions de poste soient le plus floues possible.

Des critiques du même ordre sont adressées au contenu des formations de l'enseignement public (Cannac, 1985, CNPF, 1998, tome 7, pp 13-17). Ce contenu, parce qu'il vise des savoirs généraux, ou des savoirs techniques codifiés, est toujours susceptible d'être dépassé, inadapté au contexte local de l'entreprise. L'école est incapable de s'adapter à la situation spécifique de chaque formé. La formation professionnelle doit cesser d'être une sous-formation technique initiale, abstraite et

organisée selon des découpages disciplinaires par l'État. Elle doit être réorientée pour favoriser l'acquisition de compétences professionnelles, en alternance avec l'entreprise, en favorisant la modularité des contenus. Seule l'entreprise peut mettre les compétences au service de l'innovation.

Paradeise et Lichtenberger (2001) décrivent de façon favorable le passage du « *modèle de la qualification* » au « *modèle de la compétence* ». Par *modèle de la compétence*, ils entendent la prise en charge de l'amélioration des compétences collectives, par les managers en charge de la gestion des compétences de leurs subordonnés, ce que nous avons appelé la **conception hiérarchique de la compétence**. Leur « *modèle de la compétence* » permet des négociations locales du contenu de l'activité et de sa rémunération. Or la compétence ne se réalise que dans l'action, en contexte. Les auteurs critiquent la rigidité du *modèle de la qualification*, le fait qu'il valorise le passé, et a besoin d'un environnement stable et prévisible.

3.3. Critiques en retour à l'encontre de l'arbitraire patronal croissant

Le discours présenté ci-dessus, fait l'apologie de la gestion des compétences par les managers dont il convient de valoriser les compétences managériales. Ce discours critique les rigidités des postes et qualifications. Naturellement ce discours, et sa mise en œuvre, ont suscité des critiques en retour.

Courpasson et Livian (1991), en contestent explicitement le bien-fondé. Les compétences que l'on cherche à faire gérer par les dirigeants, n'ont pas de contenu (cognitif). Les employeurs veulent en fait diviser les salariés par un appel à leur individualisme. Aussi, les auteurs préfèrent le concept de **qualification**, qui est fondé par des collectifs institués, les syndicats notamment.

Ils critiquent le fait que **la compétence** s'ouvre à des notions comme la « *culture d'entreprise* » (par ex. p. 6). Ils ajoutent « *Peu objectivable, liée à une organisation donnée, la compétence peut difficilement être l'objet de stratégies collectives de défense ou de reconnaissance. Le cadre institutionnel de négociation manque : on voit mal qui serait habilité à discuter avec l'employeur sur des éléments aux dimensions si subjectives, sur quels critères et avec quelle légitimité.* » (ibid., pp. 6-7)

Ils critiquent de façon détaillée, l'idée qu'il y aurait un métier d'encadrant, sauf peut-être au sommet des entreprises. Selon eux, les compétences managériales doivent nécessairement être croisées à des compétences techniques liées à l'emploi et/ou au secteur d'activité (pp. 6-7).

Enfin, ils soulignent que la compétence ainsi définie « *va en outre [de la part de certains salariés] partiellement à l'encontre des stratégies de carrière plus « sectorielles », déconnectées de*

l'entreprise comme champ de mobilité, et plus supportées là encore par la détention d'un métier et ou d'une technicité particulière » (p. 7).

Ils concluent logiquement à la *nocivité de la notion de compétence*. Ce faisant, ils passent à côté du fait, que tout ce qu'ils dénoncent du point de vue des salariés et de leurs représentants, est exactement ce qui a été souhaité par les dirigeants : plus de flexibilité, moins de règles, une plus grande soumission à la direction de l'entreprise et intégration à sa culture, une moins grande mise en concurrence sur le marché du travail.

L'intitulé de l'article d'Elisabeth Dugué (1994) « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté » est encore plus explicite que celui de Courpasson et Livian (1991). Dans cet article, l'auteure dénonce dans la compétence ce qui est considéré ailleurs comme positif : la compétence vise à « *faire intérioriser les objectifs de l'entreprise* » (p. 276). Il s'agit de faire du salarié « *l'agent de sa propre domination* » (p. 287).

La **qualification** permettait dans les débats et affrontements collectifs qui entourait sa classification et rémunération, de « *dévoiler les antagonismes et les contradictions entre directions d'entreprise et salariés* » (p. 278). Les salariés réclamaient la reconnaissance de la qualification acquise, la direction s'en tenait à la qualification selon elle, requise. La compétence négociée individuellement, mêle volontairement les aspects requis et acquis pour limiter les affrontements. « *Par son effet de dévoilement des rapports de pouvoir, le thème de la qualification, en partie imposé contre les pratiques d'entreprise, apparaît bien comme une arme au service des salariés ; celui de la compétence, au contraire, allant de pair avec une vision unifiée de l'entreprise et avec la valorisation des intérêts communs aux salariés comme à l'entreprise, semble, lui, issu directement des besoins des directions* » (p. 279). Dugué précise qu'avec la compétence « *les travailleurs possèdent, non pas des connaissances utiles au travail, mais des comportements utiles à l'entreprise* » (p. 281). Il ne faut pas s'étonner dès lors, que les pratiques de gestion des compétences ne donnent pas aux salariés des savoirs leur assurant à la fois des garanties de carrière et une vision globale. Ces pratiques visent explicitement à les maintenir dans une dépendance de la hiérarchie. Elles tendent à diviser les salariés entre eux, en les mettant dans une situation de concurrence accrue pour la promotion, voire le maintien en emploi.

3.4. La gestion des compétences, outil managérial de flexibilisation de l'organisation du travail

Ce bref survol de la littérature marque un accord entre partisans et opposants de la gestion des compétences sur ce qu'elle est : un outil de **flexibilisation** au service du management.

D'un côté, les *promoteurs de la compétence* dénoncent les rigidités de la règle. Celles-ci sont un obstacle à l'activité d'innovation. La flexibilisation du travail permet la compétitivité des entreprises, leur survie et leur développement, elle est donc la voie obligée pour la progression de tous.

De l'autre côté, les *partisans de la qualification* dénoncent le flou de la gestion des compétences. Ils dénoncent le fait que ce flou serve les dirigeants en position d'évaluation, au détriment des subordonnés.

À propos d'une même tendance à l'œuvre, les uns encensent et instrumentent, les autres dénoncent et contestent l'instrumentation. Dans notre conception des formes de justifications, nous dirons que nous assistons à deux critiques réciproques. L'épreuve de réalité ne peut qu'informer partiellement ce débat.⁴⁸

4. La compétence certifiée, indicateur au service de la fluidité du marché du travail

Le discours de la compétence a également été porté d'une toute autre manière, par de tous autres acteurs. **Les pouvoirs publics**, attachés à la fluidité du marché du travail, se sont intéressés à la **validation des compétences acquises**, notamment dans le cadre des politiques actives du marché du travail.

Nous abordons ici les justifications des tenants de la certification des compétences (4.1.) puis les critiques que les tenants de ce courant adressent aux tenants de la compétence officielle (qualification) (4.2.). Nous présentons ensuite les critiques en retour des tenants de la compétence officielle contre les projets de certification des compétences (4.3.) et indiquons enfin, en quoi la compétence certifiée est un outil de flexibilisation du marché du travail (4.4.).

4.1. Justifications de la certification des compétences

Sur le modèle de la partie précédente, nous débutons cette partie par une présentation de discours de rupture avec les notions de qualification qui mènent au concept de compétence adopté. Cela nous permet de mieux repérer les arguments de justification mobilisés. Il est possible de certifier des modules de compétences ou des compétences-métiers (4.1.1.) et de développer des dispositifs en ce

⁴⁸ L'**épreuve de réalité** réside d'une part, dans la capacité ou non des entreprises à améliorer leur production à la suite de la mise en œuvre de démarches de compétence ; d'autre part, dans le fait que cette amélioration bénéficie à tous et notamment aux subordonnés. La soumission accrue entraînée par la gestion des compétences, n'est en effet justifiée que si elle bénéficie à ceux qui s'y soumettent.

sens(4.1.2.). Le renforcement de la certification modulaire des compétences au détriment de la certification des compétences-métiers est une réponse aux transformations du marché du travail (4.1.3.).

4.1.1. Discours en faveur de la certification des compétences

Colardyn et Durand-Drouhin (1995), résumant ainsi les préconisations issues de toute une série de recherches de l'OCDE : « *La plupart des pays de l'OCDE doivent aujourd'hui développer des systèmes de qualification à la fois plus flexibles, plus ouverts et plus cohérents. Ils doivent comporter trois caractéristiques essentielles : la « transférabilité » au sein du système éducatif ; la « visibilité » auprès des partenaires sociaux ; la « portabilité » sur le marché du travail » (p. 12). La transférabilité exige la possibilité de reconnaître dans l'enseignement général, des acquis de la formation professionnelle, et dans une formation professionnelle donnée, les acquis obtenus dans une autre formation professionnelle, c'est-à-dire une forme de modularité. La visibilité repose sur l'unification des appellations par des instances nationales de divers types (sectorielles, Éducation Nationale). La portabilité suppose que « les compétences et qualifications soient utilisées, c'est-à-dire qu'elles servent de référence en cas d'embauche ou de promotion » (p. 14). Les pays anglophones (Royaume-Uni, Australie, États-Unis) adoptent des systèmes plus souples et plus modulaires, qui évitent « toute référence systématique aux programmes de formation d'une part aux classifications d'autre part ». Les pays d'Europe continentale (Allemagne, pays scandinaves) assurent de façon centralisée la portabilité de qualifications qui organisent des liens formalisés entre diplômes, rémunérations et conditions d'emploi.*

Il existe de fait un important débat sur ce qui est à certifier. Faut-il organiser une unité de la chaîne éducation - certification - organisation du travail et certifier une compétence métier globale ? (4.1.1.1.) Ou bien la certification doit-elle être distinguée du reste de la chaîne, afin d'une part, d'offrir le choix entre de nombreuses modalités de formation, et d'autre part, de laisser le choix dans la variété des situations susceptibles de mettre en œuvre les compétences transversales certifiées ? (4.1.1.2.)

4.1.1.1. Les pratiques anciennes de certification des compétences métiers

Comme le rappelle l'article de Colardyn et Durand-Drouhin (1995), tout au long de la décennie 80 et jusqu'au milieu des années 90, de nombreux discours mettent en exergue **le modèle dual allemand**. Loin de rejeter irrémédiablement les exclus de la formation initiale, il leur permet de valider des savoir-faire reconnus dans leur branche d'activité. Cela facilite la mobilité des salariés et leur employabilité, notamment lorsqu'une entreprise ferme ses portes. Ce modèle est une forme d'adaptation à la société moderne des pratiques moyenâgeuses de corporations de métiers. La

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

certification de la compétence à exercer un métier, est une évaluation binaire : « compétent ou non », cette compétence certifiée est *a priori* non transférable à d'autres contextes. **La certification d'une compétence métier** passe le plus souvent par une uniformisation des modalités d'acquisition de cette compétence. Ces modalités intègrent le plus souvent des phases de formation théorique et d'exercice pratique, qu'il s'agisse de métiers manuels (CAP de plombier, de coiffeur) ou de professions intellectuelles (diplôme de médecin)⁴⁹.

La stabilisation du contenu en activités d'une profession ou d'un métier est facilitée par la socialisation initiale, par le parcours de formation commun, et par l'émergence d'organisations représentatives qui contribuent activement à spécifier les frontières du métier, en distinguant les activités qui en relèvent et celles qui n'en relèvent pas.

Dans cette approche, l'impact de la certification sur l'accès à l'emploi et sur le salaire est directement pensé. Les organisations professionnelles ou de métier, relayées par les pouvoirs publics, s'assurent que seuls les titulaires de la certification peuvent exercer le métier. Elles réglementent le niveau de salaire des apprentis, relativement à celui des salariés qualifiés.

En résumé, l'activité de certification d'une compétence-métier n'est pas séparée de l'activité de formation à cette compétence métier, ni de l'organisation des activités garanties par cette compétence-métier. Tout est lié et cela permet d'organiser des garanties pour ceux qui s'engagent dans le processus de transfert des compétences : les professionnels en formation ont certaines garanties d'emploi et de salaire ; les professionnels ou entreprises formateurs et utilisateurs ont des garanties en termes de qualité de formation, et de participation de tous à l'effort de formation.

4.1.1.2. La nouveauté de la certification modulaire

À partir de la fin des années 80, de nombreux auteurs proposent une autre manière de certifier les compétences. Michel Authier et Pierre Lévy (1992) décrivent dans *les arbres de connaissances*, un monde idéal de la certification des savoirs, savoir-faire ou compétences (cf. schéma p. 101). On trouve dans ce texte, une vigoureuse apologie de la liberté de certification des savoirs, un appel à un changement radical de paradigme. Chaque être humain est porteur de savoirs (nager, parler, conduire, lire, cuisiner ...), chaque être humain ne peut tout savoir, mais tout savoir existant est nécessairement connu d'un humain. Dans le monde idéal des *arbres de connaissances*, chaque personne est invitée à déposer des *brevets* qui sont des modes de validation des savoirs, à enseigner

⁴⁹ Dans ce qui suit, par souci de simplification de la terminologie, on ne fera pas de différence entre les métiers manuels (ouvrier du livre, docker, maçon, plombier, électricien) et les professions intellectuelles (médecin, avocat). Le terme de métier s'appliquera indistinctement aux métiers manuels et aux professions intellectuelles.

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

les savoirs qu'il possède, afin de pouvoir être enseigné par d'autres sur les sujets de son choix. Il n'y a aucune autorité pour dire au préalable ce qu'est un savoir (valorisé) et ce qui n'est pas un savoir (dévalorisé), ce qu'est une bonne méthode d'enseignement (valorisée) et ce qu'est une mauvaise méthode d'enseignement (dévalorisée). En revanche, chaque brevet spécifie explicitement le savoir qui fait l'objet de validation et son mode de validation, de telle sorte que chacun peut savoir ce que sait chacun des autres. Il n'y a pas d'incertitude sur le contenu des savoirs détenus par les autres. **Les brevets (certifications de savoirs)** sont évalués par la demande et les références dont ils font l'objet. Les formateurs et leurs méthodes de formation sont mis en concurrence par ceux qui désirent acquérir un brevet.⁵⁰

Ce livre, tout comme les écrits gestionnaires que nous avons présentés précédemment, affiche un discours démiurgique, promesse d'un monde rêvé⁵¹ et propose des dispositifs concrets⁵² susceptibles de porter la mise en œuvre de changements radicaux. Michel Authier décide en effet de fonder la société [Trivium](#) afin de diffuser des logiciels informatiques permettant de rendre visible les compétences certifiées, et de visualiser notamment, les proximités entre compétences.

Les arbres de connaissances ont suivi la participation (1991-1992) des auteurs, au *rapport sur l'Université de France*, commandé par Edith Cresson, alors Premier Ministre de la France. En 1996, Edith Cresson, devenue Commissaire Européenne, propose le livre blanc *Enseigner et Apprendre, vers la société cognitive*. On y retrouve une même inspiration. Pour favoriser la formation tout au long de la vie, la reconnaissance des savoirs issus de l'expérience, il est proposé la mise en place de mécanismes de validation de toutes sortes de savoirs et savoir-faire. L'objectif est de placer

⁵⁰ Le modèle des arbres de connaissances renvoie principalement à la figure du marché par l'existence de brevets (modalités de certifications d'une compétence), pour lesquelles une offre et demande publique peuvent se constater. C'est pourquoi nous le citons ici. Il emprunte néanmoins de nombreux aspects à la figure du réseau. Le blason, recensement de toutes les compétences maîtrisées par une personne est toujours singulier, il sépare des collectifs institués (les informaticiens, les journalistes, les avocats). Or l'existence d'un marché du travail repose sur l'existence de tels segments clairs (les informaticiens, les journalistes, les avocats), pour lesquels une offre et une demande de travail peuvent être agrégées, (cf. infra). Les références au réseau sont nombreuses également à travers la figure des arbres enchâssés les uns dans les autres, à travers le recours à des communications directes par mail et l'insistance sur le fait que la compétence vaut avant tout dans son contexte.

⁵¹ Dans la préface (p. 14), Michel Serres peut s'écrier : « Miracle encore et enfin, ces facilités séparent les savoirs et les pouvoirs. Les titres fixent les appartenances et les identités, par barrière et spécialité, alors que les nouveaux outils circulent et changent : une fluidité nouvelle dans un collectif lié par autre chose que la force. L'espoir brille d'une société pédagogique. Éléments tout neufs d'une païedia de l'égalité, les blasons ne peuvent s'échelonner en niveaux de qualification et les arbres poussent en public, au vu de tous et sans secret »

⁵² Josiane Tessier et le CEREQ dressent en 1998 un bilan assez critique de l'utilisation des arbres de connaissance, en soulignant leur faible diffusion. La portée réelle des transformations constatées est naturellement toujours moindre que celle envisagée dans les discours mobilisateurs initiaux.

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

l'individu au cœur de la démarche formatrice, de rapprocher école et entreprise, et de décentraliser ainsi l'offre de formation et de validation de compétences : « *C'est donc en diversifiant les offres éducatives, les passerelles entre filières, en multipliant les expériences professionnelles, en ouvrant toutes les possibilités de mobilité qu'on permettra [à l'individu] de construire et développer son aptitude à l'emploi et de mieux maîtriser son parcours professionnel* ».

La certification doit être séparée de l'activité de formation, afin que les formateurs puissent être mis en concurrence.

Ce modèle de certification modulaire a été décliné dans divers pays de différentes manières : le Royaume Uni met en place dès les années 90, les National Vocational Qualifications (NVQ)⁵³ ; en France, la loi permettant la **validation des acquis de l'expérience (VAE)** est votée en 2004⁵⁴. Dans les deux cas, l'objectif est de certifier les compétences quelle que soit la manière dont elles ont été acquises. Par exemple, une NVQ ou un diplôme acquis dans le cadre de la VAE sont décomposés en plusieurs **modules de compétences**. La personne qui désire démontrer qu'elle possède les compétences nécessaires, peut faire valider certaines compétences sur la base de son expérience associative, d'autres sur celles de son expérience en emploi et acquérir les dernières par la formation.

L'existence de modules de compétences permet théoriquement une grande individualisation des parcours d'apprentissage et de formation. Chacun peut choisir de se faire certifier les modules de compétences de son choix, sans être tenu à s'en tenir à des listes préétablies en cohérence avec un diplôme ou une NVQ particuliers.

La modularité a d'autant plus d'impact, que les modules de compétences certifiées sont transversaux, utilisés dans de nombreuses NVQ ou diplômes. Dans l'objectif des concepteurs, le fait de certifier qu'une personne maîtrise un module de compétences en marketing, en conduite d'entretiens ou en mathématiques doit lui permettre de ne plus avoir à démontrer cette compétence pour se voir reconnaître une NVQ ou un diplôme qui nécessite de recourir à cette compétence ou à une compétence proche. Avec ce type de certification, la certification des compétences offre un gain

⁵³ Le Royaume Uni a engagé en 1990 une réforme en profondeur de son système d'apprentissage professionnel qui connaissait alors un profond déclin. Les National Vocational Qualifications sont élaborées par des « awarding bodies » composés de représentants des entreprises. Elles peuvent être attribuées aux salariés en emploi ou aux nouveaux entrants sur le marché du travail. Elles sont hiérarchisées en niveaux.

⁵⁴ Sur la VAE française, on peut consulter le dossier « formation emploi » n°88 de décembre 2004, et notamment l'article de Baba-Moussa.

incertain pour les employeurs et salariés. Les salariés souhaitent que la certification ait un impact sur leur rémunération ou l'accès à l'emploi. Les employeurs s'y opposent, dès lors qu'ils ne sont pas à l'origine de la demande de certification. Le fait que les certifications soient modulaires et cumulables, limite la possibilité d'organiser une offre et une demande capables d'établir un *prix* pour telle ou telle compétence.

4.1.2. Dispositifs de certification des compétences

Dans les discussions qui suivent, nous repérons deux types principaux de dispositifs de certifications des compétences.

- Certains identifient « *une* » compétence à exercer un métier, une profession. C'est le cas en France des dispositifs de formation en alternance, de la formation des professions libérales, des cartes de compétences dans la construction au Québec, du modèle dual allemand.
- D'autres dispositifs identifient « *des* » compétences potentiellement utiles dans divers emplois, compétences validées et accumulées par module, selon les désirs de l'individu et l'offre de validation existante.

Dans un cas comme dans l'autre, les pouvoirs publics, les organisations professionnelles patronales et syndicats de salariés ont souvent la charge des dispositifs de certification.

L'association est plus étroite dans le cas des compétences-métiers, notamment entre formateurs et utilisateurs et entre syndicats patronaux et salariés. Les formations et titres sont certifiés sur une profession et valident une compétence technique mesurable et exercée.

Les pouvoirs publics favorisent également la lisibilité du marché du travail en cherchant à élaborer des définitions d'emplois stables et reconnues par tous. C'est le cas du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) créé par l'ANPE en France, de la démarche NVQ au Royaume Uni, des Manufacturing Skill Standards Council (MSSC) aux États-Unis.

Le fait de disposer de telles définitions standardisées d'emplois, facilite la rencontre entre l'offre et la demande de travail, en clarifiant pour les salariés, le contenu des activités et des compétences demandées. Internet a facilité la mise en place de telles **bourses de l'emploi** facilitant la rencontre entre employeur et chercheurs d'emplois.

4.1.3. De la compétence-métier aux compétences transversales

Le modèle de certification de la compétence-métier, permet la valorisation des compétences pratiques, tout en assurant l'attrait et l'utilité de cette certification grâce à une standardisation des pratiques de ceux qui utilisent la compétence-métier. Pourquoi donc n'a-t-il pas été explicitement

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

développé tel quel ? Pourquoi les pouvoirs publics ont-ils préféré des modes de certification plus modulaires ?

On peut avancer plusieurs explications :

- Les premières sont valables **au niveau national**. Les marchés mondiaux sont désormais plus instables et requièrent une innovation permanente. L'innovation empêche de maintenir la stabilité et l'unité des pratiques nécessaires à l'organisation de professions, de métiers ou de branches. Les collectifs syndicaux chargés de l'organisation de ces collectifs ont fortement été remis en cause au cours des trente dernières années.

De plus, historiquement, les professions constituées, ont tendance à exercer un pouvoir sur leur marché externe, grâce à leur **monopole sur la certification des compétences** (une forme de monopsonne d'embauche). Elles ont eu tendance à limiter l'arrivée de nouveaux entrants. Elles ont instauré des *numerus clausus* et refusé ainsi d'attribuer une certification à des personnes qui auraient pu l'obtenir. Ainsi, c'est **au nom du marché**, qu'il est possible de remettre en cause ces systèmes qui assurent pourtant la claire identification des professions et permettent ainsi aux consommateurs de main d'œuvre, d'opérer des choix informés.

- D'autres explications sont intimement liées à la **construction Européenne**. Les Institutions chargées de l'organisation des métiers sont essentiellement des institutions nationales. L'Europe peut difficilement proposer un modèle unique (Merle, Bertrand, 1993). Le mieux qu'elle puisse faire, est donc de fournir un moyen de certifier des blocs variés de connaissances ou pratiques professionnelles, le temps qu'émergent des Institutions susceptibles d'unifier les pratiques au niveau européen.
- Enfin, la modularité renvoie partiellement à la figure du **réseau** que nous développons ci-après (partie 5), notamment à travers l'idée que chaque personne est libre de choisir les modules de compétences qu'elle souhaite acquérir, et de se construire ainsi un profil de compétences singulier incomparable. Cette singularité reste toutefois limitée à l'expression d'un choix personnel, pour l'acquisition de modules de compétences, qui sont, eux, standardisés. Ce progrès vers une singularité plus grande du portefeuille de compétences de chacun, s'il est accompagné d'une plus grande singularité des profils d'emplois, va dans le sens des approches qui visent à penser l'attribution d'un emploi comme une mise en relation entre deux singularités celle du salarié et celle de l'emploi. Nous abordons les discours en faveur de la compétence relationnelle plus loin dans la partie 5.

4.2. Critiques des tenants de la compétence certifiée envers les diplômes et la qualification

Ceux qui prônent la certification des compétences sont porteurs de critiques fortes à l'encontre des diplômés. Ces critiques sont différentes de celles des managers au service des entreprises, défenseurs de la gestion des compétences (cf. partie 3.2).

Dans le *Livre blanc sur l'éducation et la formation*, de la Commission Européenne (1995, pp. 32-34), la certification des savoirs issus de l'expérience doit permettre d'éviter la croissance permanente de la demande de formation initiale. En effet, cette demande est jugée excessive, parce qu'elle conduit à reproduire les inégalités sociales (seuls les plus favorisés ont les moyens d'allonger en permanence la durée de leurs études) ; parce qu'elle conduit à exclure les populations moins formées, alors même qu'elles pourraient être compétentes ; parce qu'elle conduit à des coûts excessifs pour la puissance publique (chacun cherche dans les diplômes initiaux, une protection pour le chômage, d'où une augmentation de la demande de formation, dont l'essentiel du coût est supporté par les pouvoirs publics).

Le *livre blanc* de la Commission Européenne⁵⁵ critique fortement les diplômes parce qu'ils établissent un classement fixe entre les personnes, qui ne permet pas aux employeurs d'exprimer librement leurs préférences : « *Presque partout, la classification du travailleur dans son emploi est largement définie par le niveau du diplôme qu'il possède. Cette correspondance entre « grille » des diplômes et « grille » statutaire, aussi logique qu'elle soit, accentue la rigidité interne du marché du travail* » (1995, p. 33).

4.3. Critiques en retour contre la certification des compétences

La montée en puissance de la certification des compétences et des argumentations en sa faveur, suscite des critiques en retour. Elles proviennent des défenseurs de la qualification et des diplômés (4.3.1.), qui cherchent à maintenir l'articulation formation-certification-organisation du travail), des partisans de la certification de la compétence métier en contexte, opposés à la hiérarchisation *a priori* des compétences transversales (4.3.2.).

⁵⁵ *Les arbres de connaissance* sont encore plus critiques. La différence entre diplômes et certification est décrite dans une métaphore. Les diplômés sont les rares réverbères le long des routes balisées du savoir stabilisé. Le long de ces routes, les institutions de formation instaurent des péages. Elles vivent donc de l'opacité générale. La certification doit mettre fin à la nuit en permettant à chacun de se déplacer hors des chemins tracés (pp. 95-96).

4.3.1. Critiques des tenants de la qualification : le refus de la séparation entre certification et transmission des savoirs

Le passage d'une économie du diplôme (titre), à une économie de certificats (normes) suscite des critiques importantes de la part d'Annie Vinokur (1995). L'auteure souligne que le « *système éducatif est simultanément un appareil technique de production des qualifications et un appareil juridique de leur garantie* » (1995, p. 175). Elle fait une distinction similaire entre **le diplôme comme norme technique**, qui renvoie aux activités qu'il s'agit de maîtriser, et **le diplôme comme titre juridique**, mode de rationnement de l'accès aux emplois, mode de hiérarchisation entre les personnes.

Selon Vinokur, les diplômes nationaux fonctionnent de moins en moins comme des titres juridiques avec les garanties afférentes, ils évoluent de plus en plus vers de simples normes techniques, sur le modèle de « *la certification industrielle* » (*ibid.*, p. 179).

Dans la plupart des emplois, le diplôme n'est pas une condition nécessaire pour exercer la compétence. Le diplôme est de moins en moins une condition suffisante. Il ne garantit jamais aux titulaires du diplôme, un droit à un emploi pour exercer leur compétence (à la différence des concours). Le diplôme est de moins en moins un titre et fonctionne de plus en plus comme **une norme** en ce sens qu'il ne fait qu'indiquer aux candidats, la ou les compétence(s) qu'ils doivent maîtriser en vue de son obtention, et qu'il précise aux employeurs, la ou les compétences maîtrisées par les titulaires du diplôme.

L'auteure dénonce la perte d'autonomie du système éducatif à l'occasion de cette évolution. Il y a élimination « *des savoirs « inutiles » du point de vue du demandeur* » (p. 180), le tout sans contrainte apparente, par le seul biais du marché. Le fait de faire certifier les formations par d'autres que les formateurs, vise selon elle, à faciliter la privatisation de la formation. L'état garderait (provisoirement ?) le monopole de la certification, mais perdrait celui de la formation, tout comme il garde le monopole de la possession des réseaux de communication ou d'électricité, mais perd celui de la production d'électricité ou de l'acheminement des communications. L'auteure dénonce cette évolution qui ne vise qu'à offrir de nouvelles sources de profit aux capitalistes. Elle ajoute que « *Si la certification des compétences a pour but la mobilité des travailleurs, les firmes ne seront individuellement pas incitées à financer la formation correspondante, et les travailleurs ne le seront que s'ils sont assurés d'une rémunération suffisante et stable dans tous les emplois. Or la nature même des compétences transversales élargit considérablement le champ des activités concernées, affaiblissant la capacité d'organisation des travailleurs et des employeurs, donc la possibilité d'établissement de marchés du type professionnel* » (*ibid.*, p. 181).

4.3.2. Certification des compétences et retour de formes de hiérarchisation *a priori*

La certification des compétences vise à permettre de certifier toutes les compétences, sans opérer de hiérarchie *a priori* entre elles, et sans distinguer notamment, entre celles qui ont été transmises dans les formes, et celles qui ont été acquises sur le tas.

Pour ce faire, la nouveauté de cette approche consiste à dire que les activités de certification des compétences doivent être organisées de façon radicalement séparées des activités de transmission des compétences et des activités de mise en œuvre de la compétence.

Dans cette approche de la certification des compétences, l'organisme en charge de la certification renonce à unifier les contextes d'apprentissages de la compétence et les contextes de mise en œuvre. En soi, cela tend à augmenter la diversité des contextes et leur inaccessibilité aux certificateurs et formateurs, et donc, à affaiblir l'action de certification.

Par exemple, dans les NVQ, les profils de compétence définis par les « *awarding bodies* » fonctionnent certes comme des repères pour l'ensemble des employeurs d'une profession, mais ils ne posent pas de contrainte forte sur l'organisation interne choisie par l'entreprise. Dans la VAE française, la personne peut demander à valider tout acquis de l'expérience, quelle que soit la singularité de la dite expérience. L'idée est que nonobstant la singularité de l'expérience, il est possible de trouver les compétences transversales bien identifiées qui ont été mobilisées par cette expérience, compétences communes à d'autres expériences, tout aussi singulières et diverses.

Ces compétences abstraites sont alors nécessairement pensées comme supérieures aux compétences concrètes de maîtrise de la dite compétence abstraite, dans un unique contexte particulier très restreint. La validation contrevient à l'objectif initial : certifier les compétences exercées, ces savoir-faire qui ne sont pas les savoirs académiques abstraits. La démarche devient alors critiquable de façon interne, en reprenant les arguments qui ont justifié sa mise en place. Cette tendance est perceptible aussi bien dans le système anglais des NVQ que dans le système français de VAE.

Le dispositif des NVQ met l'accent sur les compétences exercées et dénonce très fortement les savoirs académiques organisés par disciplines. Néanmoins, le Royaume Uni est affecté d'une faiblesse structurelle. Au regard de ses concurrents européens, il dispose d'une main d'œuvre peu formée. Beaucoup de jeunes y abandonnent l'école dès la fin de la scolarité obligatoire (16 ans). Reconnaître simplement les compétences existantes des salariés en place, n'aurait pas permis une hausse générale du niveau de formation, ni une meilleure formation en direction des jeunes. C'est

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

pour cela qu'a été élaborée la notion de **compétence-clé individuelle**⁵⁶ (core competency). Il s'agit de compétences abstraites hiérarchisées identifiées comme nécessaires à un niveau de responsabilité donné dans l'entreprise. Les programmes de formation en direction des jeunes doivent viser l'acquisition de ces compétences. La reconnaissance des compétences exercées doit également permettre de vérifier que ces compétences-clés sont possédées. Ces compétences-clés renvoient en fait souvent à des savoirs scolaires, elles servent à faire un pont entre formation initiale et expérience professionnelle (Bessy, 2000) et (Bessy, 2006 (à paraître)). Bessy critique ceux qui conçoivent la compétence comme quelque chose de détaché des situations où elle peut être mobilisée. Il montre que les systèmes de certification de telles compétences abstraites et générales conduisent à s'éloigner des savoirs pratiques et à retourner vers la certification de savoirs abstraits théoriques au détriment des savoir-faire concrets que l'on entendait initialement reconnaître.

Le dispositif français de VAE met davantage l'accent sur les pré-requis nécessaires à l'exercice d'une compétence. L'expérience acquise (en entreprise, en association ou dans la production domestique) permet de valider des compétences afin de permettre l'accès à une certification accessible également le plus souvent via la formation initiale et élaborée dans la majeure partie des cas, par l'Éducation Nationale. Ainsi l'expérience est rentrée dans *le moule de la hiérarchie des diplômes*. Le *retour sur expérience* et *l'élaboration d'un dossier* doivent permettre de démontrer que la compétence est maîtrisée, parce que les pré-requis nécessaires à la réalisation d'une performance sont acquis. La simple démonstration des performances réalisées ne suffit pas, il faut apporter la preuve d'un *retour réflexif sur la pratique*. La maîtrise des professionnels peut être niée à nouveau, dès lors que faire état de ses performances (on pense au chef d'œuvre dans les corporations moyenâgeuses) ne suffit pas à valider une compétence (ex. Baba-Moussa, (2004), pp. 27-28).

⁵⁶ Il est amusant de constater que le même terme de « compétences clés » (core competences) est utilisé dans des contextes et logiques radicalement différents. Prahalad et Hamel (1990) l'évoquent à propos de compétences collectives de l'entreprise. Ces compétences-clés sont plus importantes que les autres compétences, mais il n'existe pas de hiérarchie *a priori* entre elles ; par-dessus tout, elles sont singulières à chaque entreprise et l'expression même de la manière spécifique qu' a chaque entreprise de s'imposer sur ses marchés (par ex. construire des centrales nucléaires). À l'inverse, au sein de la démarche NVQ, la notion de compétence-clé renvoie à une compétence strictement individuelle, qui peut être exercée dans des contextes d'emplois extrêmement divers, qui est possédée par un très grand nombre d'individus. Les compétences-clés de type NVQ sont maîtrisées très inégalement par les personnes, la démarche NVQ identifie a priori des niveaux de maîtrise de la compétence-clé, par exemple, des niveaux de maîtrise de l'expression écrite (débutant, intermédiaire, professionnel, expert).

Avec le retour subreptice de l'exigence de possession d'aptitudes abstraites, l'exclusion peut continuer à l'encontre des catégories de personnes qui éprouvent des difficultés à l'abstraction (très souvent issues des classes sociales les plus défavorisées). Les normes sociales dominantes en faveur de l'abstraction peuvent continuer à s'imposer sans tenir compte des résultats professionnels réels. Le seul résultat tangible de ces réformes serait alors la disparition des garanties associées aux diplômes ou aux certificats de métier, la privatisation rampante de l'offre de formation et sa mise au service exclusif des besoins des employeurs (Vinokur, 1995). On serait loin alors de la validation des compétences réellement exercées par les personnes dans leur travail, de la possibilité de faire valoir ces compétences validées sur le marché et d'une démarche susceptible d'instaurer un marché du travail efficace.

4.4. La compétence certifiée, outil de flexibilisation du marché du travail

Au final, comme dans le cas de la compétence managériale, chacun peut constater en quoi critiques et partisans de *la compétence technique comme indicateur certifié*, sont d'accord pour en faire un *outil au service de la flexibilisation du marché du travail*.

Ceux qui voient dans la certification des compétences une occasion de favoriser l'employabilité des salariés et le retour au plein emploi, dénoncent les rigidités des diplômes ou le paternalisme des employeurs. Ils soutiennent la mise en place croissante de dispositifs de certification des compétences.

D'autres voient dans la certification des compétences une occasion de supprimer les garanties obtenues par les salariés et seules susceptibles de rendre possible la formation, ainsi qu'une occasion de faire exploser les collectifs de travail. Ils dénoncent la place croissante des outils de certification des compétences.

À propos d'une même tendance à l'œuvre, les uns encensent et instrumentent, les autres dénoncent et contestent l'instrumentation. Dans notre conception des formes de justifications, nous dirons que nous assistons à deux critiques réciproques. L'épreuve de réalité ne peut qu'informer partiellement ce débat.⁵⁷

⁵⁷ L'épreuve de réalité réside d'une part, dans la capacité ou non des salariés à trouver plus rapidement du travail à la suite de la certification de leurs compétences et dans celle des entreprises à trouver plus rapidement des salariés compétents pour leurs emplois disponibles. La perte par les salariés de certaines garanties liées aux diplômes, et la perte par les entreprises de libertés dans l'organisation du travail permises par la gestion des compétences, sont justifiées, si cela permet à chacun d'opérer des choix plus conformes à ses besoins et goûts.

5. La compétence relationnelle au service de la coopération dans un réseau

Si la mesure de la compétence officielle à agir est de plus en plus critiquée, c'est aussi qu'a émergé un discours de plus en plus marqué en faveur des **compétences relationnelles**.

Ce mouvement s'inscrit probablement dans une dynamique beaucoup plus large. Boltanski et Chiapello (1999) font une revue de littérature détaillée sur l'essor de **la notion de réseau** dans le discours de management et plus largement dans les écrits de sciences sociales.

Mesurer les compétences relationnelles n'est pas chose aisée.

La compétence relationnelle est essentiellement contextuelle, évaluée dans la relation, par ceux qui sont en relation, comme capacité à entretenir des relations mutuellement satisfaisantes avec les autres. Il ne s'agit pas d'une catégorie objective, stable dans l'espace et le temps. En ce sens, la compétence relationnelle d'une personne varie selon les relations et le contexte relationnel dans lesquels elle s'engage⁵⁸. La compétence relationnelle est moins dans la personne que dans ses relations aux autres.

Certaines personnes paraissent savoir se couler de façon positive dans une très grande variété de relations et de contextes, ils ont des capacités d'écoute, de reformulation, de négociation... On parlera d'**intelligence émotionnelle** (Goleman, 1998)⁵⁹ pour faire référence au potentiel des

⁵⁸ C'est d'ailleurs ce qui est exprimé par les recruteurs lorsqu'ils parlent des candidats qu'ils recrutent parce qu'ils les ont bien sentis, parce qu'il y avait un bon feeling, sans que cela ne préjuge aucunement de la qualité de ce candidat pour d'autres recruteurs. Il y a une plus ou moins bonne appréciation mutuelle.

⁵⁹ Goleman (1998), s'appuyant sur les travaux fondateurs de Mayer (1997) a proposé la notion d'intelligence émotionnelle. Selon lui, le *quotient émotionnel* doit prendre place à côté de la mesure du quotient intellectuel. Ce quotient mesure la capacité à percevoir ses émotions, à gérer ses émotions, à choisir d'entrer dans une émotion particulière pour atteindre le succès, sentir et influencer les émotions des autres, à développer des relations mutuellement satisfaisantes. *L'intelligence émotionnelle* est clairement normée et sa mesure hiérarchise les personnes. On pourrait y lire une contradiction de l'idée selon laquelle la compétence relationnelle varie selon les relations considérées. Il nous semble cependant que ce serait confondre l'intelligence émotionnelle, abstraite, qui est une aptitude, de la *compétence relationnelle*, liée à un contexte de relation. Soulignons de plus, que d'autres approches considèrent qu'il n'est pas pertinent de chercher à mesurer l'intelligence relationnelle et qu'il est plus important de permettre à chacun de repérer son type de personnalité et la façon dont l'appartenance à un type va influencer sur les relations aux autres. Certes, la mesure de l'intelligence émotionnelle permet normalement de prédire les chances qu'un individu a, de construire des relations satisfaisantes. Néanmoins, à niveau de quotient émotionnel donné, la *compétence relationnelle* varie selon les relations, de même qu'à Quotient Intellectuel donné, le niveau de compétence dans une matière ou une autre, peut varier (notamment selon le temps d'apprentissage consacré au domaine). L'existence d'une intelligence émotionnelle ne doit pas conduire à se désintéresser des compétences relationnelles. Or, alors qu'il est possible d'identifier clairement des catégories de domaines intellectuels pour lesquels on peut repérer des hiérarchies stables de compétences intellectuelles, dans le domaine relationnel, la compétence relationnelle dépend de proche en proche, des affinités antérieures plus que de catégories de relations.

personnes à se couler dans toutes les relations. Comme nous l'avons indiqué au début de ce chapitre, notre recherche se concentre sur la prise en compte des compétences et écarte la prise en compte de l'intelligence émotionnelle, comme celle des autres formes d'intelligence et potentiel. Néanmoins, il est probable que l'importance croissante que reçoit la mesure de cette intelligence est proportionnelle à la montée de l'importance des relations et des compétences relationnelles dans le fonctionnement de la société et de l'entreprise.

Les partisans de la compétence relationnelle insistent sur l'importance grandissante des relations de service dans le travail (5.1.). Ils accusent les diplômes et qualifications officielles de faire obstacle aux apprentissages relationnels (5.2.). De nombreux auteurs critiquent, à l'opposé, l'attention excessive accordée aux compétences relationnelles, le recours au réseau, à l'entretien (5.3.). L'instrumentation de la compétence relationnelle sert aux services rendus sur le réseau (5.4.).

5.1. La mise en évidence des compétences relationnelles

Parce que différentes évolutions du monde du travail réclament une attention accrue aux compétences relationnelles (5.1.1.), il est souhaitable d'instrumenter sa mesure (5.1.2.).

5.1.1. Discours en faveur des compétences relationnelles

On peut repérer approximativement cinq grandes sources de discours en faveur des **compétences relationnelles**. Ces discours soulignent la transformation du secteur industriel, la croissance du secteur des services, du secteur associatif et de l'économie solidaire, la montée des valeurs féminines et les possibilités de communication en réseau offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

- Avec la robotisation croissante et le remplacement de l'énergie musculaire et de l'adresse humaine par les énergies fossiles et les machines, les travailleurs sont de moins en moins dans un rapport de façonnement de la matière. L'essentiel de leur travail devient de plus en plus relationnel (Naville, 1956). Parallèlement, le besoin de réactivité au marché nécessite dans les entreprises industrielles, un fonctionnement plus horizontal, la fin des démarches linéaires planifiées en faveur de l'ingénierie concourante et du pilotage de la production par l'aval (production en juste à temps), etc.

L'ingénierie concourante impose la collaboration des services de méthodes avec la production.

L'organisation par projets (Midler, 1993) constitue une remise en cause de séparations

auparavant très claires, entre des services distincts. De plus en plus de salariés sont amenés à travailler à la fois sous la subordination d'un hiérarchique et sous l'influence d'un ou plusieurs chefs de projets. Clients et fournisseurs sont également associés de telle sorte que communication et coopération se poursuivent au-delà des frontières de l'entreprise. Dans toutes ces évolutions, les salariés doivent être capables de maintenir entre eux des relations positives, afin de parvenir à une adaptation réciproque au contexte mouvant. La montée de la logique de la compétence est directement liée à la place accrue de la communication dans le travail, à la nécessité d'apprendre à partir des événements dans une production de process. Il ne s'agit plus de produire des quantités mais de rendre un service au client. (Zarifian, (1999), chapitre 2 notamment).

- À ces évolutions du monde industriel, s'ajoute le déclin de ce secteur, au profit du **secteur des services**. L'emploi se concentre de plus en plus dans le secteur des services aux personnes (santé, formation, conseil, loisirs ...). La relation avec le client, coproducteur du service rendu est dans ce cas, essentielle. Il faut donc bien dans ces cas, identifier les compétences relationnelles des salariés avant de décider de leur attribuer ou non un emploi
- À ces évolutions au sein même des entreprises privées s'ajoute le **développement considérable du secteur associatif** et des organisations solidaires, parfois dénommées **entrepreneuriat social** (Bornstein, 2003). Cette extension s'appuie notamment sur la croissance continue du temps libre « loisir » au sein des sociétés occidentales, à la faveur notamment de l'allongement de l'espérance de vie, de la stabilité de l'âge de la retraite et de l'extension de la période de scolarisation initiale.

Dans le secteur associatif, les qualités relationnelles sont d'autant plus essentielles, que la motivation financière n'est pas la cause de l'engagement des bénévoles. Le succès de l'action collective est en grande partie lié à la convivialité au sein du collectif des bénévoles. Les relations avec les bénéficiaires de l'action bénévole sont également essentielles puisque c'est la qualité de cette relation qui permet de juger l'efficacité de l'action.

- Les compétences relationnelles sont également associées à la **montée des valeurs féminines** dans l'ensemble de la société (Henderson, 1996), montée associée à la place accrue des services et aux nouvelles technologies de l'information. Nous avons déjà évoqué dans le chapitre précédent la montée des perspectives féministes sur la justice (Paperman, 2004). Les femmes sont de plus en plus nombreuses dans la population active et dans des emplois souvent tournés vers le relationnel (santé, éducation, communication). L'égalité salariale homme - femme passe par la revalorisation des compétences relationnelles. Les compétences relationnelles maîtrisées

par les femmes sont souvent moins reconnues dans les conventions collectives, que des compétences plus masculines, telles que la force physique ou la technique. Historiquement, « *Si la technicité, en tant qu'elle symbolise un pouvoir et un contrôle sur la nature, est associée au masculin et au travail qualifié, c'est-à-dire socialement valorisé, les services, consacrés au relationnel, sont exclus d'une représentation en terme de technicité et sont vus comme appartenant à un univers où sont sollicitées les qualités inhérentes à la nature féminine* » (Daune-Richard, 1998, pp. 51-52). Le slogan féministe « *à travail équivalent, salaire égal* » revendique une égale rémunération pour les compétences relationnelles et les compétences techniques de même niveau. Le Canada a mis en place plusieurs lois ⁶⁰ favorisant une revalorisation du salaire des femmes par l'adoption de méthodes d'évaluation des emplois plus neutres du point de vue des différences de genre. La neutralité suppose notamment de cesser d'oublier l'importance de certains critères comme « *l'aptitude aux relations personnelles, la disponibilité, la patience, la minutie, la réalisation de différentes tâches simultanées* » (Silvera, 1998).

- **L'essor des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)** est également associé à cette évolution vers la valorisation des compétences relationnelles. Dans les organisations bureaucratiques pyramidales, les communications latérales sont filtrées par les hiérarchiques. Les NTIC facilitent des communications horizontales en réseau (Sérieyx, 1996).

5.1.2. Dispositifs d'évaluation des compétences relationnelles

Les compétences relationnelles font référence, sous leurs différentes acceptions, à la capacité d'une personne à développer des relations constructives avec d'autres.

L'instrumentation la plus classique est aussi la plus simple : chacun, lors d'un recrutement, recourt à son **réseau de proches** pour disposer d'informations sur les candidats. La **réputation** qui circule sur les réseaux est le premier vecteur d'information sur les qualités relationnelles des personnes. **La qualité de la relation établie en entretien** complète cette information. On recrute ainsi en priorité

⁶⁰ La commission de l'équité salariale Québec, évoque la ségrégation professionnelle en ces termes : « Arrivées tardivement sur le marché du travail, les femmes se sont trouvées confinées dans des métiers et des professions qui se situaient dans le prolongement de leur rôle traditionnel de mère et d'épouse et qu'elles étaient pratiquement les seules à occuper. Ces emplois sont caractérisés, par exemple, par les soins donnés aux personnes et nécessitent des qualités dites féminines, telles que l'écoute, la minutie, la disponibilité et la compassion ».

Elle poursuit à propos de **la sous-évaluation des emplois féminins** : « Certaines caractéristiques des emplois majoritairement occupés par des femmes sont soit ignorées, soit sous-estimées parce qu'elles sont considérées comme faisant partie des qualités dites féminines. Cette tendance a pour effet de sous-évaluer les salaires de ces emplois ».

la famille, les amis, anciens collègues ou subordonnés, tous ceux dont on connaît le mode de fonctionnement et avec qui l'on espère pouvoir de ce fait, construire une relation de travail positive, sans passer par des explications formelles coûteuses. La compétence relationnelle est ainsi évaluée par la proximité à soi et à l'environnement proche.

Les **consultants et gestionnaires en ressources humaines** fournissent des évaluations un peu plus instrumentées. Ils ont recours à divers termes : diplomatie, sens de l'écoute et du dialogue, empathie, capacité à communiquer, aptitude à travailler en équipe et en réseau, capacité d'adaptation, ouverture d'esprit, intuition, etc. Ils proposent de faire évaluer ces compétences dans le cadre des entretiens hiérarchiques, dans le cadre **d'entretiens d'orientation, bilans de compétence** ou dans le cadre **d'entretiens à 360 degrés**, incluant les retours des « *clients* » internes, collègues, subordonnés et hiérarchiques.

Ces compétences relationnelles sont intégrées dans les dispositifs d'évaluation des entreprises le plus souvent sous la catégorie d'ensemble « **savoir être** », appelés aussi savoirs comportementaux, savoirs relationnels.

5.2. Critiques à l'encontre des diplômes et qualifications officielles

L'ouvrage d'Illich (1971) est un manifeste radical contre l'école, contre les diplômes, contre ceux qui veulent empêcher les ignorants de se rencontrer pour apprendre ensemble. Il s'oppose à ceux qui quadrillent le réel et empêchent **l'inventivité sociale et la convivialité**.

Les critiques des partisans de la compétence relationnelle se joignent en fait aux critiques des partisans de la certification des compétences (les diplômes fixent une hiérarchie *a priori*, sont trop théoriques, n'ont pas de rapport avec la réalité des compétences exercées) et aux critiques des partisans de la gestion des compétences par le management (les diplômes font obstacle à la flexibilité, les définitions sont trop rigides...).

5.3. Critiques en retour sur l'instrumentation des compétences relationnelles

L'évaluation de la compétence relationnelle par les proches est critiquée depuis de nombreux points de vue. L'évaluation relationnelle ne repose sur aucun critère lisible (5.3.1.) ; la sélection sur la base des compétences relationnelles favorise les proches et donc reproduit les inégalités sociales (5.3.2.) et entraîne des formes de discrimination (5.3.3.) ; la mesure de la compétence relationnelle conduit à aborder des questions personnelles, ce qui risque de porter atteinte au droit à la vie privée (5.3.4.).

5.3.1. Le relationnel, ce flou catégoriel

5.3.1.1. La catégorisation de la personnalité par les psychologues

L'approche différentielle en psychologie, s'efforce de mesurer scientifiquement un potentiel relationnel. Elle identifie cinq dimensions stables de la personnalité (Mc Crae, Costa, 1997).

Plusieurs tests utilisés dans le recrutement externe identifient des **traits de personnalité**. Le test 16-PF découle directement de ces travaux. Le Sosie, le Papi qui sont couramment utilisés dans le recrutement, répondent à la même logique. Ceux qui identifient ainsi un **potentiel relationnel**, critiquent souvent le recours à une mesure « *non experte* » des compétences relationnelles. Par exemple, en s'appuyant sur les travaux de psychologie différentielle, la littérature de gestion a longtemps très fortement dénoncé l'utilisation des entretiens d'embauche comme base objective de recrutement (Eder et Ferris, 1991) ⁶¹.

5.3.1.2. La limitation de l'importance du relationnel par les sociologues

Les sociologues adoptent une autre voie pour évacuer la place du relationnel en entreprise. Ils mettent notamment l'accent sur le fait que les compétences relationnelles sont requises par défaut, lorsque l'organisation du travail est déficiente. L'appel aux compétences relationnelles est une façon de faire porter aux salariés, l'incapacité organisationnelle des dirigeants.

Combes (2002) s'intéresse aux conditions nécessaires pour améliorer la performance des activités de services. Elle rappelle qu'une bonne relation avec les clients est essentielle. Le client est toujours en effet, bien que de façon variable, co-producteur du service rendu. Néanmoins, elle souligne qu'il est d'autant plus fait appel aux compétences relationnelles des salariés, que ces salariés doivent faire face à des difficultés importantes, liées à un manque d'organisation, de connaissances techniques et de connaissance du marché. Même si les compétences relationnelles ont leur importance, dans la mesure où elles sont difficiles à mesurer, et dans la mesure où elles sont nécessaires surtout en contexte dégradé, les dirigeants d'entreprise feraient mieux de se concentrer sur l'amélioration de l'organisation.

Pour améliorer la compétence des salariés à développer des relations satisfaisantes avec leurs clients, il faut avant tout leur donner le savoir technique nécessaire, des ressources organisationnelles leur permettant de trouver au sein de leur entreprise, un appui leur permettant de

⁶¹ Dans les faits, ces tests fournissent souvent une base pour alimenter la discussion entre candidat et recruteur, plus qu'une méthode de description et de sélection des candidats. Eymard-Duvernay et Marchal (1997, pp. 102-103) soulignent cet aspect. Au sein de la DEGS, dans les cas où des tests sont utilisés dans des mobilités internes, ils servent essentiellement de supports d'entrée en relation, plus que comme modes de catégorisation de la personnalité.

répondre à la demande du client, ainsi qu'un moyen de mieux connaître le marché et de faire remonter ses attentes. Par exemple, dans de nombreuses activités de service, l'archivage des relations avec le client (dossiers clients) est une ressource organisationnelle permettant à plusieurs salariés de poursuivre une relation de qualité avec un même client. Ils peuvent aussi archiver des éléments dans le dossier-client qui permettront à l'organisation de repenser son offre de service et/ou de développer des formations spécifiques pour apprendre aux salariés à répondre à tel ou tel type de demandes des clients. Il est plus important de développer ces outils organisationnels que de faire appel à la bonne volonté et aux qualités relationnelles des salariés.

5.3.2. La réduction du relationnel à la reproduction de catégories sociales

Dans la mesure où il existe des codes sociaux indiquant les façons autorisées pour l'entrée en relation, la compétence relationnelle peut être assimilée à une connaissance des rapports sociaux (Segal, 2005). Il est possible de montrer que dans la relation, chacun doit adopter un rôle et se montrer sous un jour conforme à l'image attendue de l'autre, compte tenu des normes sociales. Dubernet (1996) montre ainsi que les employeurs mobilisent des repères sociaux lorsqu'ils sélectionnent les candidats. Ainsi, « *Ce qui est décrit comme étant une qualité [renvoyant dans certains cas à la personnalité] attendue d'un ouvrier, d'une secrétaire, d'un vendeur ou d'un ingénieur n'appartient pas à la fonction elle-même, considérée dans le cadre strict de l'emploi, mais relève bien d'une représentation de l'ouvrier, de la secrétaire, etc. , dont l'origine est à rechercher dans les « cadres sociaux de la mémoire » collective, s'exprimant – et obligée de s'exprimer – au moment de la sélection* » (p. 14).

5.3.3. La prise en compte des compétences relationnelles et les discriminations

La déclaration française des *droits de l'Homme et du citoyen* affirme dans son article 6 qui décrit la loi, les précisions suivantes : « *Tous les citoyens, étant égaux à ses yeux, sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents* ».

Parmi les premières revendications de la Révolution Française et des révolutions bourgeoises, il y a la fin des privilèges accordés aux nobles et la dissolution des corporations (Loi le Chapelier, 1791). Il s'agit dans les deux cas, de mettre fin aux avantages issus des liens sociaux tirés de la naissance. Les emplois ne doivent pas être attribués au sein de la famille. On lit dans cette déclaration en filigrane, la critique toujours bien vivante contre les incapables qui n'ont pu s'élever à de hautes dignités que par leurs relations, tant familiales (noble, fils de maître dans une corporation), qu'amicales (favoris). Cette critique s'étend bien évidemment à ceux que l'on accuse de complicité

active dans l'organisation de passe-droits : (mafia, sectes, francs-maçons, corses, juifs) (Coignard, Guichard, 1997, cité par Boltanski et Chiapello, 1999, pp. 214-215). On leur reproche d'échanger systématiquement et en système clos, une faveur, voire une transgression contre une autre.

Cette critique du rôle des liens sociaux et des appréciations subjectives arbitraires est toujours vivante. Champion et Harvey (1991) étudient les risques de **discrimination** liés à la pratique de l'entretien de recrutement. Ils rédigent un véritable plaidoyer pour un surcroît d'objectivité et d'organisation. La diffusion d'informations sur les postes vacants de proche en proche, favorise la candidature de personnes proches des personnes en poste (des hommes blancs hétérosexuels, si, comme souvent, des hommes blancs hétérosexuels sont en poste). C'est pourquoi il est important que tous les emplois soient publiés. Il faut aussi éviter les questions très personnelles et « taboues » (questions sur des traitements antérieurs pour troubles psychiques, sur le statut marital). Il faut garantir la présence de dispositifs encadrant la subjectivité des évaluateurs (guides d'entretiens, descriptions de poste, formations des recruteurs, conservation des notes d'entretiens ...).

L'attention croissante aux compétences relationnelles crée en effet un flou qui peut être utilisé pour mettre en œuvre des pratiques discriminatoires invisibles inacceptables, à l'encontre des femmes, des immigrés, des salariés dont la couleur de peau n'est pas appréciée (De Schutter, 2001). La sélection de proche en proche conduit à des pratiques de ségrégation involontaires (Ghirardello, 2003, chapitre 2). L'appui sur la notion de compétences relationnelles telles que la sociabilité « apparaît dès lors comme un masque mis à la disposition des recruteurs pour camoufler des motivations prohibées. Ceux-ci pourront en effet dissimuler une intention interdite (racisme, sexisme...) et inavouable dans le « flou » qui encadre la procédure de recrutement. (...) [L'expression par un recruteur selon laquelle :] « les embauches se font plutôt au feeling » [sert de masque pour cacher la réalité de ses propos antérieurs :] « Je ne veux pas de bicot, pas de bougnoule, pas de pot de yoghourt ... Je veux des Paul, des Rémi, des bien Français » (ibid. page 366)

Il y a donc une critique très forte des décisions d'attribution d'emploi qui reposent sur la qualité de la relation entre le décideur (« recruteur ») et le candidat. Ce qui doit compter, ce sont les qualités catégorielles propres au recruté (talents et vertus).

5.3.4. La protection de l'identité des salariés citoyens

Autant l'attention aux éléments personnels est naturelle dans les relations que nouent les personnes en situation d'égalité, autant elle est problématique en situation d'inégalité. La personne en situation

d'infériorité risque en effet pour se voir reconnaître une « **compétence relationnelle** » à afficher des valeurs inauthentiques, voire d'avoir à adopter des valeurs qui lui seront imposées.

Certains sociologues (Aubert, de Gaulejac, 1991) dénoncent donc **l'emprise de la culture d'entreprise** sur les salariés. Le registre du « personnel » utilisé par les entreprises vise à renforcer la mobilisation des salariés. Il ressemble par certains aspects, au paternalisme d'antan. Il se traduit par des atteintes aux libertés fondamentales des salariés.

Les juristes et défenseurs des droits humains sont particulièrement mobilisés contre ces dérives managériales qui remettent en cause le noyau dur de l'identité personnelle des salariés. En France, le juriste Lyon Caen (1992), s'était interrogé sur les dérives entraînées par l'usage de divers outils d'aide au recrutement sondant la vie personnelle. Philippe Waquet (2003) rédige un plaidoyer pour la protection de la vie personnelle du salarié, qui s'inspire de son action en tant que doyen de la chambre de cassation sociale.

5.4. Instrumentation de la compétence relationnelle, outil pour la personnalisation des services rendus sur le réseau

Ceux qui soutiennent l'importance de la compétence relationnelle, mettent en avant son importance croissante dans nos sociétés. Ils dénoncent les pesanteurs héritées du passé qui continuent à associer le progrès avec la rigidité des qualifications et des définitions de poste.

Ceux qui à l'inverse, dénoncent dans l'instrumentation de cette compétence relationnelle, la montée en puissance de l'arbitraire, du favoritisme, l'asservissement de l'intime aux exigences des employeurs. Ils s'insurgent contre cette régression en deçà des acquis de la modernité.

À propos d'une même tendance à l'œuvre, les uns en font l'apologie et construisent l'instrumentation de la compétence relationnelle, les autres dénoncent cette évolution des choses et la pertinence de la mesure des compétences relationnelles. Dans notre conception des formes de justifications, nous dirons que nous assistons à deux critiques réciproques. L'épreuve de réalité ne peut qu'informer partiellement ce débat.⁶²

⁶² **L'épreuve de réalité** réside dans l'impact du recours au recrutement par le réseau, sur la qualité des relations entretenues entre les salariés. La perte des garanties liées aux diplômes ou certificats de compétence, la perte du pouvoir de direction par le management sera justifiée, si la coopération accrue sur le réseau permet de donner à chacun une plus grande capacité à développer des relations au service des uns et des autres.

6. Conclusion

Nous concluons ce chapitre en deux temps. Le premier résume la typologie présentée (6.1). Le second examine les conséquences de cette typologie pour l'étude des décisions d'attribution d'emplois (6.2).

6.1. Quatre instrumentations de la compétence

La littérature étudiée a permis de repérer le discours porté par quatre grands types d'acteurs :

- Managers visant l'efficacité collective des entreprises,
- Acteurs publics visant à la fluidité du marché du travail,
- Sociologues, acteurs de l'éducation nationale et syndicats visant à encadrer la hiérarchisation des salariés,
- Acteurs associatifs, des nouvelles technologies de l'information et de la communication et féministes visant à la fluidité des réseaux de relations.

Ces acteurs défendent quatre conceptions de la compétence :

- la contribution aux compétences collectives clés de l'entreprise, qui est la capacité à atteindre la stratégie fixée par le sommet et se mesure dans la **compétence managériale** des dirigeants ;
- la **compétence certifiée** (dans un métier, un poste, une activité), qui se résume à la compétence technique individuelle requise, la capacité à atteindre les résultats individuels attendus ;
- la **compétence officielle**, capacité instituée de droit qui habilite et confère une autorité reconnue pour s'exprimer et pour agir dans certains domaines ;
- la **compétence relationnelle** qui est la capacité à établir des relations de confiance.

Ces quatre conceptions de la compétence sont critiques les unes envers les autres. Historiquement la notion de qualification a prédominé notamment dans l'époque fortement syndiquée qui a suivi la seconde guerre mondiale. La qualification correspond à une conception de la compétence, comme habilitation à agir, repère collectif contraignant. Les autres conceptions de la compétence ont donc été construites contre la qualification, contre les diplômes, les grilles de classification, le poste de travail taylorisé, contre la fixité et pour la flexibilité.

La situation présente est marquée par un renforcement considérable de l'axe hiérarchie-marché, promotion de la gestion des compétences par les managers au service des compétences collectives

de l'entreprise et promotion de la certification des compétences techniques permettant la mobilité sur le marché du travail. La gestion des compétences par les managers au service des compétences collectives de l'entreprise domine dans les pays à forts marchés internes (Japon, France, USA). La certification des compétences domine dans les pays à forts marchés professionnels ou industriels externes (Royaume Uni, Allemagne).

Le modèle de la compétence relationnelle est celui dont la croissance est la plus nette. Il apparaît à la fois pour ses défenseurs, comme une figure porteuse d'espoir pour sortir de la société industrielle masculine et capitaliste, et par ses accusateurs, comme une figure porteuse de régression vers les communautés d'avant l'ère moderne.

Ce repérage théorique terminé, nous disposons de quatre conceptions de ce qu'est la compétence et de comment la mesurer.

6.2. Pluralité des conceptions de la compétence et attribution d'emploi

Comme dans le chapitre précédent, nous entendons souligner que l'existence d'une pluralité de conceptions et d'instrumentation de la compétence n'entraîne aucun relativisme.

Certes, la présentation refuse de choisir un discours de la compétence par rapport à un autre. Néanmoins, cela n'entraîne pas l'idée que *tout est compétence*. La compétence a une définition propre qui permet de la distinguer du *potentiel* et de la *motivation*.

Chaque discours a sa cohérence interne. Les éventuels modèles intermédiaires *a priori* moins cohérents, sont plus susceptibles d'être critiqués de part et d'autre. Il n'y a pas une infinité possible de discours sur la compétence et d'instrumentation de cette dernière.

Qu'il soit impossible de choisir entre les discours d'un point de vue abstrait, est parfaitement compatible avec le fait que chacun de ces modèles de la compétence dispose d'une sphère dans laquelle sa validité est relativement plus grande que celle des discours concurrents. Il est logique de gérer les compétences dans une entreprise, de les reconnaître dans une école, de les certifier sur un marché, de les éprouver dans un réseau. Dans nos données empiriques, nous examinerons plus avant le lien entre la situation d'attribution d'emploi et le modèle de compétence mobilisé par le décideur.

Ces quatre conceptions de la compétence sont quatre façons de légitimer l'attribution d'un emploi à un candidat. Cette typologie des conceptions et des instruments permettant

Chapitre 4 – Quatre conceptions de la compétence

d'appréhender la compétence nous sert à éclairer les justifications et critiques des recruteurs et candidats au sein de la Direction EDF GDF Services.

De très nombreux dispositifs encadrent l'appréhension des compétences au sein de la DEGS. Certains dispositifs favorisent une gestion des compétences centralisée, d'autres permettent une certification des compétences au service du marché interne, d'autres codifient les qualifications et d'autres encore facilitent l'entrée en relation directe. Repérer dans la littérature sur la notion de compétences, des travaux favorisant des dispositifs de même type permet de donner sens à la coexistence dans une même entreprise de dispositifs *a priori* contradictoires.

Repérer cette pluralité des conceptions de la compétence permet d'aborder avec un œil plus averti les discours des managers-recruteurs et des candidats, afin d'y déceler la présence de justifications ou de critiques des décisions d'attribution d'emplois.

L'idéal proposé aux managers-recruteurs réside dans une décision d'attribution d'emploi qui soit ouverte aux quatre dimensions de la compétence identifiées ici et qui déterminent les aspects prioritaires en prise avec le contexte de travail, le mode de coopération dominant⁶³.

Cet idéal s'inscrit dans une filiation directe de la notion de jugement équilibré proposé par (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, pp. 13-14). La différence principale réside dans le fait que l'attribution d'un emploi n'est pas vue uniquement comme un moment de jugement sur les compétences, mais aussi comme une occasion de produire de la compétence individuelle et collective, d'utiliser ces compétences en employeur-consommateur et de mettre en lien les compétences des uns et avec celle des autres.

⁶³ A partir des travaux présentés ici, nous avons élaboré en juillet 2004, le guide : « *Recruter ses collaborateurs : un acte de management essentiel* » à destination des managers-recruteurs.

PARTIE III
LES JUSTIFICATIONS DES PERSONNES
ATTRIBUANT LES EMPLOIS

Chapitre 5 - Justifier l'attribution d'un emploi par la coopération réglementaire

Le devoir est la nécessité d'accomplir une action par respect pour la loi. (...) La moralité est la condition qui seule peut faire qu'un être raisonnable est une fin en soi ; car il n'est possible que par elle d'être un membre législateur dans le règne des fins (...) de participer à l'établissement de lois universelles.

Emmanuel Kant

Métaphysique des mœurs

Devant la Loi se trouve un gardien. Un homme de la campagne vient trouver le gardien et demande l'entrée dans la Loi. Mais le gardien de la porte dit qu'il ne peut lui accorder l'entrée maintenant. (...)

[L'homme de la campagne attend toute sa vie devant la porte] Avant sa mort toutes les expériences de tout ce temps se rassemblent en une seule question qu'il n'a pas encore posée jusqu'à maintenant au gardien de la porte(...) « Tous ne veulent-ils pas accéder à la Loi dit l'homme; comment se fait-il que pendant toutes ces années personne à part moi n'ait demandé à entrer ? » Le gardien (...) lui hurle : « Personne ne pouvait entrer ici, car cette entrée n'était destinée qu'à toi seul. Maintenant je m'en vais et je la ferme. »

Franz Kafka, *le Procès*

Nous abordons dans ce chapitre les justifications qui s'appuient sur une volonté d'attribuer un emploi « en toute justice », c'est-à-dire en s'appuyant sur la base de critères d'évaluation officiels, de données officielles, dans le respect des règles procédurales de prise de décision.

Les règles sont manifestes aux personnes de deux manières. D'une part, des dispositifs de qualification guident concrètement la qualification de certains êtres et ce faisant entraînent l'existence d'êtres qualifiés aux yeux de tous. D'autre part, il existe des régularités qui manifestent le suivi de la règle par tous.

Ceux qui coopèrent par la règle gagnent en capacité d'apprentissage, en capacité de prévision et en sentiment de légitimité. Par l'usage des dispositifs et le respect des règles, chacun sait ce que chaque chose est et ce que chaque chose vaut. Ce savoir est public. L'apprentissage en est facilité.⁶⁴

Cet accord facilite la coordination des actions. Des efforts de prévision peuvent par exemple être développés pour maximiser les garanties, dans les domaines à forts enjeux (sécurité des personnes et des biens).

La légitimité de la chose jugée en accord avec les procédures et dispositifs en place, permet un accord au-delà des conflits de préférences personnelles, de volonté de préséance, des relations des uns aux autres. Cet accord sur la légitimité favorise la coopération ultérieure, ce qui assure la validité *a posteriori* de la règle.

Dans le domaine des attributions d'emplois, parce que les emplois sont fixés à la fois dans leur contenu et leur classement, il devient possible de développer des moyens de formation, de sélection, des parcours de progression. Le suivi des règles évite les accusations sur les préférences personnelles des recruteurs, les connivences ...

Pour présenter la place des règles dans l'attribution des emplois, nous procéderons de la manière suivante : la première partie décrit les dispositifs de mise en œuvre de la coopération réglementaire présents dans l'entreprise, au sein de la DEGS (1) ; la deuxième partie présente le modèle-type de l'attribution réglementaire des emplois (2) ; la troisième partie monte comment les personnes justifient leur usage des dispositifs réglementaires, à partir de citations tirées des entretiens menés auprès de recruteurs, recrutés, experts en ressources humaines et responsables syndicaux (3) ; la quatrième partie a pour base des données statistiques mettant en évidence l'impact de la coopération réglementaire sur les régularités de progression hiérarchique des cadres (4).

1. Dispositifs favorisant la planification des attributions d'emploi

Il existe au sein de la direction EDF GDF Services (DEGS), de nombreux dispositifs qui permettent de distinguer et classer les personnes et leurs états et de régler l'attribution d'états aux personnes.

⁶⁴ Ce chapitre est bâti implicitement en référence à Doeringer et Piore (1971) et notamment la lecture qu'en fait Favereau (1994), ainsi qu'à la description par Weber (1920) du type pur de la domination légale. Nous avons déjà évoqué dans le chapitre 3 la proximité entre la coopération réglementaire et ces écrits. C'est pourquoi nous ne revenons pas sur ce point ici. Ce n'est qu'en conclusion de ce chapitre que nous reviendrons sur des aspects plus théoriques.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Les dispositifs bureaucratiques assurent la qualification du réel :

- Ils fixent les catégories qui permettent de distinguer les êtres les uns des autres, de les définir. Ils indiquent comment attribuer telle catégorie à tel être, compte tenu de ses caractéristiques. Le mode d'identification est rendu public (dès lors : $A \neq B$).
- Ils fixent une graduation d'états (1, 2, 3 ...) et les règles permettant d'attribuer un état (A est considéré comme 1 dans un contexte B).
- Ils rendent publics ces catégories et états et les jugements ayant qualifié les êtres en leur attribuant une catégorie et un état.

Le principal « état » attribué par l'entreprise au salarié est l'exercice d'un emploi. On distingue en fait, quatre types de dispositifs : ceux qui décrivent et classent les emplois ; ceux qui décrivent et classent les salariés ; ceux qui fixent les procédures de mobilité et enfin, ceux qui assurent la publicité des règles et leur mise en œuvre.⁶⁵

Le système de rémunération d'EDF et Gaz de France⁶⁶ fixe la métrique des classements (des états accessibles dans l'entreprise). Il fait référence à de nombreux concepts : Plage M3E, GF, [NR](#), fonction, emploi etc. qui servent à la qualification des activités et des salariés. Ce système de rémunération a été inséré en annexe 3 pour permettre au lecteur de le consulter dès le chapitre 1.

La première sous partie décrit les différents dispositifs de catégorisations des activités et d'évaluation de ces activités (1.1.). Puis nous présentons les différents dispositifs de catégorisations

⁶⁵ Exemple :

Par exemple, soit la règle, pour un emploi X, de rang N, les candidats les plus légitimes sont ceux ayant un emploi proche de X, de rang N ou N-1.

Pour ne serait-ce qu'énoncer cette règle, il faut qu'il y ait des définitions d'emplois (pour déterminer la proximité), connues de tous, et un classement de ces emplois (rang N), connu de tous. Ces définitions et classement sont portés par des dispositifs qui guident la définition (Par exemple répertoire des métiers) et le classement des emplois (par ex. la grille salariale).

Sur la base de la règle et des dispositifs, chacun peut prédire que tel salarié exerçant tel emploi (qualifié), est préférable à tel autre pour tel type d'emploi et sera bien évidemment préféré, quel que soit le décideur.

Sur la base de ces dispositifs, chacun peut également repérer des régularités. Par exemple, chacun peut repérer que moins de 5% des emplois sont attribués à des candidats titulaires d'un emploi de rang N-2. Cette régularité manifeste la bonne application de la règle. Le non-respect de la règle s'accompagnera normalement de demande et de fourniture de justifications (excellent candidat, effort de mobilité géographique particulier à récompenser ...).

⁶⁶ EDF et Gaz de France sont en instance de séparation. Cette séparation se traduit notamment par le choix par EDF de conserver le sigle comme identifiant et marque. À l'inverse, Gaz de France a banni le recours au sigle GDF, systématiquement assimilé par le public à EDF qui est désormais un concurrent direct. C'est pourquoi nous avons recours aux termes EDF et Gaz de France.

des salariés et de fixation de leur valeur (1-2.) avant d'aborder les dispositifs qui assurent la publicité des règles et leur mise en œuvre (1.3.).

1.1. Description et classement des activités

En ayant en tête les règles de rémunération présentées dans la partie précédente, nous allons observer comment les dispositifs définissent et hiérarchisent les activités.

À EDF et Gaz de France, les activités à réaliser existent indépendamment des personnes à qui elles sont attribuées pour être réalisées. Elles sont décrites de plusieurs manières.

Jusqu'en 1994, les activités étaient regroupées en fonctions. Entreprises et syndicats s'étaient mis d'accord en 1982 sur l'établissement d'un catalogue des fonctions. Nous commençons par présenter ce point en 1.1.1.

À partir de 1994, la description et la classification des emplois ont progressivement eu lieu sur la base d'une méthode interne, la Méthode d'Entreprise Évaluation des Emplois (M3E). Nous présentons cette méthode au point 1.1.2.

Les emplois sont également décrits du point de vue de l'organisation du travail, inscrits à l'organigramme qui est discuté en comité mixte à la production (CMP). Nous abordons cet aspect au point 1.1.3.

Le métier est un regroupement d'activité de niveau supérieur à la fonction et à l'emploi. Il a un rôle descriptif, utilisé par les Ressources humaines, pour l'orientation, la formation, les statistiques. Nous présentons ce point en 1.1.4.

1.1.1. Répertoire des fonctions (1982-1994)

Jusqu'en 1994, les salariés d'EDF et de Gaz de France exerçaient une fonction (et non un emploi) fortement codifiée, au niveau national.

1.1.1.1. Descriptions succinctes nationales

Il existait au sein d'EDF et Gaz de France un « catalogue des fonctions »⁶⁷. Le catalogue présentait les différentes fonctions pouvant être exercées dans les industries électriques et gazières. Une brève description (4 à 5 lignes) permettait de connaître le contenu de chacune d'elles. La division du travail était importante, les fonctions bien distinctes.

⁶⁷ Le catalogue des fonctions est toujours en vigueur pour les salariés qui relèvent des Industries Électriques et Gazières sans être employés par EDF et Gaz de France, par exemple la Compagnie Nationale du Rhône qui exploite des barrages hydro-électriques.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Ces fonctions étaient classées, celles qui étaient au même niveau appartenait ainsi à un même groupe fonctionnel ou GF.

1.1.1.2. Classement aux échelons nombreux et rigides

Ce classement en GF était établi par la Commission Supérieure Nationale du Personnel, sur la base du statut, de la convention du 31 mars 1982, de la négociation paritaire préparée du côté direction par la Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS). Le classement avait une validité sur l'ensemble des deux entreprises EDF et GDF, et au-delà sur l'ensemble des entreprises des industries électriques et gazières. L'élaboration était nationale, commune à EDF et GDF et valable pour toute l'industrie.

Ce dispositif créait une hiérarchie claire entre les postes selon le niveau de technicité et les responsabilités. Une fonction était classée sur un Groupe Fonctionnel, exceptionnellement deux. L'écart de niveau de rémunération entre postes était donc comparativement faible.

1.1.1.3. Élaboration et évolution en organisme paritaire

Dans ce système, le niveau de classification était remis en cause à l'occasion d'innovations techniques et/ou de mouvements sociaux.

Les requêtes déposées par le personnel en place ou en retraite, permettaient la contestation d'un classement jugé inadéquat. La CSNP fonctionnait comme instance d'appel pour les requêtes de personnel non cadre (les requêtes de personnel cadre étant en pratique extrêmement rares).

Ce système était contraignant pour la direction, les activités du personnel étaient strictement allouées en fonction de leur niveau de classification, la marge d'allocation dont disposait la hiérarchie était donc réduite. De plus, l'écart hiérarchique entre les emplois était plus faible. Par conséquent, le pouvoir du hiérarchique d'attribuer ou non un emploi à telle ou telle personne avait moins d'importance.

1.1.2. Emploi et Méthode M3E (1995-2004)

À partir de 1994 et de façon généralisée en 1999, EDF et Gaz de France ont remplacé les définitions de fonction par des définitions d'emploi.

1.1.2.1. Descriptions détaillées et locales

La méthode M3E a été officialisée en 1994 dans l'entreprise par la note Personnel intitulée pers 946. À partir du premier janvier 1995, chaque établissement a pu négocier dans le cadre de M3E, la création de nouveaux regroupements d'activités : les emplois.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Les emplois sont en quelque sorte des regroupements des fonctions nationales qui existaient auparavant. Le choix des regroupements est réalisé localement (par établissement).

Les descriptions M3E des emplois sont très détaillées. La méthode incite à décrire la place de l'emploi dans l'organisation, le contexte local, les activités, les finalités primordiales et constitutives. Les descriptions réalisées entre 1994 et 2001 comportent souvent plusieurs pages.

La note présentant M3E⁶⁸ prévoyait une mise en place étalée entre 1994 et 1999. Les unités ont réalisé la description et la pesée des postes essentiellement en 1999 et 2000 sous la pression forte de la Direction du Personnel et des Relations Sociales.

À partir de 2002 et dans la préparation de la nouvelle convention de Branche, la [DPRS](#), direction du personnel commune à EDF et Gaz de France, a commencé à proposer une simplification de la démarche M3E.

En 2003, dix ans après l'annonce officielle de son abandon, l'ancien dispositif de description des fonctions garde encore une influence, notamment dans les populations non cadres. On retrouve souvent dans les intitulés d'emploi certaines appellations issues du catalogue des fonctions. Qui plus est, certains "emplois polyvalents" de façade, peuvent en fait regrouper des populations bien distinctes aux activités bien séparées. La méthode M3E est une méthode d'entreprise qui n'a jamais été généralisée aux autres entreprises des industries électriques et gazières. Les salariés de la CCAS (l'organisme qui gère les activités sociales d'EDF et Gaz de France), et ceux des entreprises non nationalisées restent gérés par le catalogue des fonctions.

1.1.2.2. Classement aux échelons plus rares et plus souples

Une fois l'emploi décrit, l'évaluation repose sur 7 critères :

⁶⁸ Le Dictionnaire de la politique sociale, disponible dans le fonds documentaire intranet de la DPRS donne la définition suivante : « La Méthode d'Entreprise d'Évaluation des Emplois (M3E) a pour finalité première la détermination du classement des emplois des deux Entreprises EDF et GDF. C'est une méthode analytique d'évaluation, spécifique et commune aux deux Entreprises EDF et Gaz de France. Son application est réalisée localement sous la responsabilité de chaque unité. * Tous les emplois sont d'abord décrits selon une méthode commune. * Ils sont ensuite cotés sur sept critères classants retenus par l'entreprise - après négociation interne - pour exprimer le niveau relatif de complexité et d'importance de chaque emploi. * L'addition des points obtenus permet de rattacher chaque emploi à une des neuf positions "M3E", significative du "poids" relatif de chaque emploi au sein de l'organisation. À chaque position d'emploi est associée une plage de plusieurs Groupes Fonctionnels (GF). Ce choix - méthode unique et nationale, application locale - permet d'accompagner la décentralisation tout en assurant équité et cohérence dans cette opération importante que constitue le classement de tous les emplois d'entreprises à la fois intégrées et décentralisées. En cela, il est adapté au mode de management des Entreprises ».

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

1 - Connaissances pratiques et théoriques, 2 - Résolution de problèmes, 3 - Dimension relationnelle, 4 - Conseil, 5 - Organisation, 6 - Autonomie, 7 - Contribution.

À chacun des critères est attribué un degré, à chaque degré d'un critère sont attachés des points. Selon le nombre de points, l'emploi est affecté sur telle ou telle plage M3E.

La plage d'emploi varie de 3 à 5 GF. À l'intérieur d'une plage, l'attribution de tel ou tel GF est fonction du niveau de professionnalisme et de l'exercice ou non d'activités spécifiques au sein de cet emploi. Par exemple, un emploi de chef de plateau accueil et gestion clientèle correspond à une plage comprise entre GF13 et GF15. La personne qui occupe l'emploi se verra attribuer tel ou tel GF en fonction de l'expérience qu'elle a, des effectifs qu'elle « manage », des enjeux du centre, d'éventuelles missions spécifiques complémentaires, etc. Le dispositif d'Appréciation Du Professionnalisme encadre le pouvoir des hiérarchiques d'attribuer ou non un GF supplémentaire au titulaire d'un emploi. Nous le présentons dans le chapitre 7 qui présente l'usage des dispositifs hiérarchiques dans les décisions d'attribution d'emploi.

1.1.2.3. Élaboration et évolution participatives et paritaires

M3E a été conçue au départ comme une démarche décentralisée. Le mode d'élaboration des descriptions d'emploi a donc varié selon les unités. Il a associé en général, managers, titulaires d'emplois, experts du métier, syndicats et RH. Les descriptions sont validées par la commission secondaire locale pour les emplois non cadres et la Commission Supérieure Nationale du Personnel (CSNP) pour les cadres. À partir de 2002, la DPRS relayée par les directions de branche a proposé aux unités des descriptions nationales simplifiées. Ces descriptions peuvent néanmoins faire l'objet d'adaptations locales.

De nouvelles missions, un changement de contexte peuvent justifier de modifier le classement hiérarchique d'un emploi. Cette réévaluation est présentée en Commission Secondaire (CS). Si le nouvel emploi découle ou entraîne comme il est probable une nouvelle organisation, il faut la présenter en Comité Mixte à la Production (CMP). Une même personne poursuivant ses activités peut voir son emploi réévalué, dès lors que le management peut montrer que l'évolution des missions de l'emploi entraîne le besoin de le requalifier. Inversement souvent en anticipation de départs, des emplois existants peuvent être supprimés et remplacés par des emplois de niveaux moindres.

M3E prévoyait un dispositif de requêtes individuelles pour les agents contestant la classification de leur emploi. Ce dispositif existe au niveau non cadre. Compte tenu des transformations en cours (cf. Chapitre 1), il n'existe pas d'instance de traitement des requêtes M3E pour les cadres.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

1.1.2.4. Affaiblissement de la coopération réglementaire

D'une manière générale, M3E a allégé les contraintes de justification pesant sur la hiérarchie dans le cadre du système de classement des fonctions.

Dans le système de classement des fonctions antérieur, le GF de la fonction, faisait face au GF de l'agent (tous deux archivés dans le système de gestion des salariés). À un GF correspondait des activités bien déterminées. Compte tenu des salariés disponibles, il était courant d'autoriser des GF d'agents supérieurs au GF de la fonction, autrement dit de devoir rémunérer des agents à un niveau supérieur à celui lié à une stricte analyse de leurs activités. C'est un effet de la tension entre équité transversale et équité longitudinale que nous présentons dans la partie 3. Cela brouillait le système, une même fonction se voyant évaluée différemment selon son titulaire, il en résultait des réclamations de la part des moins rémunérés. Inversement un agent se voyant confier des activités relevant d'une fonction supérieure était tout à fait justifié à demander une réévaluation de son GF. Le niveau de GF à attribuer pour telles ou telles activités relevant des différentes fonctions était très codifié, ce qui accroissait la possibilité de litiges.

Au sein de M3E, l'attribution d'activités au sein d'un emploi est plus flexible. Le supérieur hiérarchique peut demander au titulaire d'un emploi une palette d'activités plus grande qu'au titulaire d'une fonction. Il peut organiser et modifier la répartition des activités au sein d'une équipe de titulaires d'un même emploi. Parallèlement, une plage d'emploi permet de faire coexister plusieurs niveaux de GF pour des activités proches voire similaires. Le management dispose aussi de plus de marge de manœuvre pour attribuer des hausses de rémunération sans passer par la publication officielle d'emploi (voir le chapitre 7). Il a moins de comptes à rendre aux organismes paritaires. D'autre part, puisqu'il est possible de définir l'emploi au niveau local, il devient plus aisé d'adapter le contenu de l'emploi au profil des candidats désirés et disponibles.

Nous reviendrons sur l'évolution des dispositifs dans la conclusion de la thèse.

1.1.3. Emploi et organigramme

Le statut de 1946 prévoit l'association du personnel à l'organisation de l'activité des entreprises. Cette association se fait par le biais des Comités Mixtes à la Production. En CMP, la direction de chaque unité doit notamment présenter les réformes organisationnelles qu'elle entend conduire. Les représentants du personnel disposent de droits similaires à ceux d'élus du CE (droit d'alerte, recours à une expertise extérieure).

Le management est obligé de présenter aux représentants du personnel l'organigramme répartissant les responsabilités et les activités. Chaque unité, chaque service dispose d'un organigramme

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

officiel. Présenter l'organisation de l'activité conduit à préciser les missions attribuées aux différents sous-ensembles et le rattachement hiérarchique de leurs responsables. Les emplois (ou fonctions jusqu'en 1999) « à l'organigramme » sont décrits et pesés. Par exemple, tel service affichera un organigramme comportant un emploi en plage A, un emploi en plage B, 4 emplois en plage C, etc. (cf. description du système de rémunération en annexe 3) L'organigramme officiel des emplois est complémentaire des descriptions et classements M3E.

1.1.3.1. Emploi à l'organigramme pourvu officieusement

Des responsables hiérarchiques peuvent récupérer ou faire venir une personne sans missions officielles. Tant que ses missions n'ont pas été officiellement actées, la personne exerce une activité hors organigramme.

Un salarié peut par exemple quitter une unité pour une autre ou pour partir en retraite. Dans ce cas son emploi est vacant. Si la situation n'a pas été anticipée, si le marché n'est pas porteur, si le management désire faire des économies budgétaires etc., l'emploi reste un moment officiellement non pourvu. Les activités de l'emploi non pourvues sont affectées provisoirement à une autre personne ou réparties entre plusieurs personnes. Les personnes concernées exercent les activités tout en conservant officiellement le titre d'emploi antérieur voire sous le couvert d'un titre d'emploi " fictif ". La situation la plus courante est celle dans laquelle un ou plusieurs subordonnés et le hiérarchique supérieur se partagent les activités dans l'attente d'un futur candidat. Parfois cette situation aboutit à la promotion du subordonné ayant fait l'intérim, parfois elle aboutit à une réorganisation avec éventuellement suppression d'emploi ou bien l'emploi est finalement pourvu par un candidat.

Un emploi « officieux » offre donc moins de garantie, l'exercice de cet emploi n'est pas archivé dans la carrière du candidat. Surtout si la situation s'éternise, la personne "faisant fonction de" est fondée à demander un reclassement. Les syndicats appuieront toute démarche en ce sens.

1.1.3.2. Emploi hors organigramme (agent en surnombre)

De façon symétrique, la suppression d'emplois à l'organigramme peut conduire à ce que des personnes gardent provisoirement un titre d'emploi sans en exercer les activités.

Des réformes organisationnelles ont lieu en permanence au sein de la DEGS : fermeture d'une agence, regroupement à un niveau supérieur, rattachement de tel groupe à tel ou tel autre et ces réorganisations se traduisent souvent par des suppressions d'emplois. Le changement d'organisation nécessite du temps : temps de préparation de la réorganisation, de son explication, de présentation aux partenaires sociaux, temps d'apprentissage ... Il est pratiquement impossible de fermer une

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

agence un vendredi, et que le lundi tous les salariés soient affectés ailleurs et que la nouvelle organisation fonctionne efficacement dès le lundi. Il y a donc en permanence des salariés qui occupent des emplois qui ont disparu officiellement de l'organigramme ou dont la mission est provisoire et liée au rodage d'une organisation. Ces personnes sont dites en surnombre. Leur emploi n'existe plus.

La perte d'emploi à l'occasion de la réforme organisationnelle peut ou non être archivée dans l'historique de carrière du salarié. Elle le sera d'autant plus que la situation s'éternise. Le salarié conserve en tout état de cause son GF et sa rémunération (ces éléments lui sont propres).

1.1.4. Répertoire National des métiers EDF et Gaz de France

Le répertoire des métiers a été élaboré à la même période que la méthode M3E et sa création officielle a eu lieu la même année, en 1994. Le répertoire des métiers a pour objet de fournir une visibilité nationale et interbranche que la définition locale des emplois par M3E ne permet plus. Il présente l'ensemble des métiers d'EDF et Gaz de France.

Les métiers sont décrits dans une logique interbranche. Ils sont des regroupements d'emplois d'activités proches. Ces emplois peuvent être de niveaux différents. Les métiers ne sont pas insérés dans un classement. Leur utilité est purement descriptive, au service essentiellement de l'orientation, de la mobilité, de la formation et des statistiques. Les métiers sont regroupés par familles et ces familles s'inspirent de découpages propres à l'Éducation Nationale (ex. famille mécanique chaudronnerie).

Les descriptions de métiers n'ont pas été mises à jour entre 1994 et la fin 2003, à l'exception de quelques fiches métiers ajoutées en 1997. À partir de 2000, les transformations organisationnelles avaient pourtant rendu caduques de nombreuses définitions. Diverses tentatives de refonte du répertoire ont été initiées à partir de 2002. Nous reviendrons sur ce point en conclusion.

1.2. Description et classement des salariés

Les salariés sont également décrits, catégorisés et hiérarchisés selon des variables « institutionnelles » (âge, ancienneté, sexe, diplôme, fonctions et emplois exercés, lieux de travail, niveau de qualification ...). Les données personnelles sur ces variables sont archivées dans la base de données informatisées SABINE. La fiche C01 résume et présente de façon uniforme un grand nombre de ces données. Elle est jointe à toutes les candidatures officielles sur des emplois. Nous présentons un exemple de fiche C01 dans l'annexe 2.

1.2.1. Informations accessibles par la C01

1.2.1.1. Diplômes initiaux

Un diplôme propose à la fois un contenu et un niveau de formation.

La description des diplômes renvoie au type de compétences techniques qu'ils permettent d'acquérir, au type d'emplois auxquels ils préparent (électricité, plomberie, comptabilité, gestion, ressources humaines ...) Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) distingue des domaines de formation. L'intitulé du diplôme donne en général des indications sur le contenu de la formation reçue.

Les diplômes initiaux sont surtout hiérarchisés. La hiérarchie des diplômes détermine le collège, le GF et le [NR](#) d'embauche. La note N91-26 du 30/07/1991 détermine ces niveaux d'embauche en fonction des diplômes possédés au moment de l'embauche statutaire. Elle établit ainsi un classement des diplômes délivrés par l'enseignement en France.

Par exemple (cf. tableau reproduit ci-dessous), les titulaires d'un bac ou d'un CAP sont recrutés au GF3, NR4.

Au niveau cadre, les titulaires d'une formation de niveau bac+4 ou +5 entrent au GF 12 qui est le premier GF du collège Cadre. Il existe 4 groupes de diplômes cadres, subdivisés en diplômes techniques et non techniques.

Les formations techniques du groupe 1 rassemblent les grandes écoles les plus renommées par exemple, les ingénieurs de l'école Centrale ainsi que ceux des Ponts et Chaussées et de Polytechnique. Ces formations bénéficient du NR 20. D'autres écoles d'ingénieurs du groupe 1 bénéficient du NR19 (physique chimie Paris). Dans les formations non techniques, les titulaires du diplôme de l'ESCP bénéficient du NR19, ceux d'HEC du NR 20.

D'autres formations sont regroupées sous le groupe 2. Il s'agit essentiellement de grandes écoles renommées techniques (centrale Lyon, Navale) ou non techniques (IEP Paris) ainsi que des titulaires de DESS et DEA. Les titulaires de ces formations accèdent selon les cas aux NR 17, 18 ou 19.

Les formations du groupe 3 donnent accès au NR16 ou 17. Il s'agit d'écoles d'ingénieurs et commerciales moins reconnues, de licences ancien régime (avant 1967) et de formations internes. Les formations du groupe 4 regroupent écoles d'ingénieur et commerciales moins connues. Le tableau ci-dessous, fait partie des éléments diffusés par l'entreprise à chaque augmentation du

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Salaire national Brut. Nous avons rajouté des exemples de diplôme o à ce document pour faciliter la lecture.

Tableau 5-1 - Diplômes initiaux et NR à l'embauche

Rémunérations annuelles brutes au recrutement
Barème au 1er septembre 2003 (MR 2,5% - échelon 4)

	GF et / ou Niveaux de rémunération à l'embauche	Rémunération à temps plein en Euros	Rémunération à 32 heures en Euros	
			Temps choisi individuel y compris ARTT de 1/35ème (plancher NR10 - échelon 4)	Réduction collective y compris ARTT de 2/35ème (plancher NR10 - échelon 4)
Exécution				
Sans formation	GF 2 - NR 2	15 502	14 790	15 408
C.A.P. - B.E.P.	GF 3 - NR 3*	16 143	15 376	15 994
BAC toutes filières - B.P., B.T.	GF 3 - NR 4*	16 798	15 976	16 593
Maîtrise				
DPCE, DPCT, DPCA, DPECF	GF 7 - NR 8	19 768	18 691	19 308
BTS, DUT, DEUST, DEUG, DEST	GF 8 - NR 9	20 681	19 526	20 143
DESE, DESA, DEST (CNAM)	GF 9 - NR 11	22 626	21 333	21 980
LICENCE DECF	GF 9 - NR 12	23 761	22 403	23 082
Cadres				
Groupe III (CESI, ESC Province, Maîtrise,...)	NR 16	28 874	27 224	28 049
Groupe III et II	NR 17	30 296	28 565	29 430
Groupe II (Centrale Lyon, IEP Paris, Dess et DEA,...)	NR 18	31 814	29 996	30 905
Groupe II et I	NR 19	33 398	31 489	32 444
Groupe I (Polytechnique, HEC,...)	NR 20	35 063	33 059	34 061

(*) Pour les agents de la Région parisienne, non compris la prime de qualification.

À l'intérieur de l'entreprise, les diplômes initiaux dessinent de fait des catégories de salariés et des espérances de progression de carrière. Les possesseurs de tel diplôme identifié comme supérieur ont *a priori* une espérance de progression de carrière supérieure aux possesseurs d'un diplôme identifié comme inférieur au second.

Compte tenu de l'enjeu lié à la possession de diplômes, des preuves de la possession de diplômes sont exigées à l'embauche. Tout écart à la vérité est sanctionné par une fin de « période d'essai » (stage statutaire). Il est notamment interdit de postuler sur des emplois de niveaux inférieurs à ceux auxquels ses diplômes donnent droit. La direction a mis fin à la « période d'essai » de candidats qui pour obtenir un emploi de technicien clientèle (niveau bac+2) n'avaient pas mentionné des diplômes de niveau supérieur (maîtrise Bac+4). Les deux entreprises entendent ainsi éviter des réclamations ultérieures de reconnaissance de diplômes. Elles veulent éviter que les nouveaux embauchés soient immédiatement à la recherche de promotion.

1.2.1.2. GF, NR actuel, promotions, ancienneté et âge

Chaque agent dispose d'un GF et d'un NR. Le GF correspond à un niveau de qualification. Plus le GF et le NR sont élevés et plus la valeur du candidat est *a priori* élevée. Au sein de la DEGS le GF est souvent décrit et vécu comme une sorte de grade, influant sur la reconnaissance des autres.

L'ancienneté et l'âge sont des critères proches. En effet, à EDF comme à Gaz de France, l'immense majorité des effectifs a effectué la quasi-totalité de sa carrière au sein de ces entreprises.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Un candidat est caractérisé par son diplôme (et donc son GF d'embauche), son emploi et sa qualification actuelle (GF), et le temps qu'il lui a fallu pour passer de l'un à l'autre (ancienneté). La vitesse de progression en GF d'un salarié résume ces trois éléments.

La fiche C01 indique les dates auxquels les différents GF et NR ont été acquis. L'étude de la fiche C01 permet de repérer rapidement une période de ralentissement de la progression ou d'accélération et d'interroger sur les causes. Comme nous le verrons dans les parties suivantes, une progression plus rapide que celles des salariés de même type est un signe de valeur intrinsèque du salarié.

1.2.1.3. Sexe

Le **sexe** est pris en compte dans les règles d'attribution d'emplois à l'interne et à l'externe.

L'entreprise a adopté une politique active de féminisation de sa main d'œuvre. Des négociations engagées avec les syndicats sur l'égalité homme - femme se sont conclues par un accord en 2004. Le taux de féminisation des embauches externes doit tenir compte du taux de féminisation de l'enseignement supérieur. Les inégalités de salaires, de progression hiérarchique et autres font l'objet d'un suivi au plan national. Il y a eu en effet un constat d'inégalités persistantes dans l'accès à l'emploi et la progression de carrière des hommes et des femmes et ce, à l'avantage des hommes.

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 2 nous n'avons pas enquêté sur les inégalités de progression de carrière, ni même sur les différences entre managers masculins et managers recruteurs féminins (la population des managers recruteurs est quasi exclusivement masculine, cf. chapitre 2).

Néanmoins, nous devons souligner que le sexe influe sur la perception de la vitesse de progression hiérarchique. Un ralentissement de la progression de carrière suspect pour un homme (brouille avec sa hiérarchie, activisme syndical ?) sera compréhensible chez une femme lorsqu'il est lié à des naissances. Les femmes seront plutôt comparées entre elles pour repérer celles qui ont la progression la plus rapide (cf. la partie 4 de ce chapitre).

1.2.1.4. Formations promotionnelles (FPMAE et FPCAE, Procadre)

Les **formations promotionnelles** permettent aux salariés motivés d'accéder plus rapidement aux postes de maîtrise ou d'encadrement. Il s'agit des formations promotionnelles maîtrise ou cadre associées à un emploi (FPMAE et FPCAE), ainsi que du dispositif Procadre. Au terme de ces formations, l'entreprise garantit un emploi adapté et un niveau de qualification. À l'inverse lorsque des salariés recourent aux Congés Individuels de Formation (CIF), EDF ou Gaz de France ne sont pas tenus d'attribuer à l'agent, au retour de son congé, un poste adapté à cette formation, pas plus qu'ils ne sont contraints de reconnaître le diplôme obtenu.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Comme pour les diplômes initiaux, les formations continues ont un domaine de spécialisation, (elles ont une définition), et garantissent (ou non) un niveau de GF (elles ont un niveau).

1.2.1.5. Mobilité géographique

Le système informatique de l'entreprise et la fiche C01 archivent la mobilité géographique antérieure des cadres. L'entreprise affiche clairement au niveau cadre une ardente obligation de mobilité géographique. Avoir été mobile et être mobile sont des critères valorisants⁶⁹.

En dehors du seul respect de la règle, la mobilité géographique est un signe de capacité d'adaptation, d'engagement vis-à-vis de l'entreprise, d'ouverture d'esprit face à plusieurs types d'organisations et styles de management différents, de capacité à nouer et renouer des liens sociaux, une occasion de faire jouer le marché (mettre en concurrence les recruteurs) ...

1.2.1.6. Mobilité fonctionnelle

La mobilité fonctionnelle correspond à un changement d'activités (cf. figure 1.1. chapitre 1.). La mobilité fonctionnelle peut avoir été plus ou moins importante dans le passé. Elle peut être plus ou moins grande entre l'emploi actuel du candidat et celui sur lequel il postule.

La spécialisation dans un domaine de compétences (clientèle, technique, comptabilité etc.) est un signe positif de renforcement de sa compétence dans ce domaine. Pour un emploi donné, la candidature d'une personne exerçant un métier proche sera *a priori* jugée préférable du point de vue de la règle. Elle sera jugée plus immédiatement opérationnelle et compétente.

Parallèlement et inversement, une candidature d'une personne ayant déjà réussi plusieurs changements d'emploi sera *a priori* jugée préférable du point de vue de la règle. Elle sera jugée plus adaptable et susceptible de faire face aux évolutions futures.

L'encadrement doit favoriser l'employabilité des candidats. Il ne doit pas les conduire à une spécialisation excessive qui les conduirait à terme dans une impasse. Il y a donc parfois un arbitrage à faire et il faut pouvoir écarter le candidat le plus compétent au nom du maintien de son employabilité future.

1.2.1.7. Mobilité organisationnelle

La mobilité organisationnelle correspond à un changement de structure d'appartenance (cf. chapitre 1, figure 1.1.). La mobilité organisationnelle suppose et entraîne un affranchissement de la gestion hiérarchique. Changer de structure, c'est échapper au pouvoir d'affectation du dirigeant de la

⁶⁹ Les souhaits de mobilité géographiques sont en revanche répertoriés dans des dispositifs hiérarchiques, ils ne sont pas rendus visibles à tous dans l'entreprise.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

structure. Il y a plusieurs types de mobilité organisationnelle, le changement d'unité au sein d'un groupement de centres ou hors du groupement, un changement de direction, un changement d'entreprise (départ pour une filiale ou une autre entreprise du secteur des Industries Électriques et Gazières).

Les dispositifs étudiés dans ce chapitre ont pour objectif de favoriser la mobilité organisationnelle au sein des Industries Électriques et Gazières. Il s'agit de rendre possible la garantie de l'emploi à long terme, d'éviter une gestion féodale des subordonnés, de traiter chaque candidature sur un pied d'égalité. Les critères de jugement objectifs fournis par ces dispositifs doivent permettre de réduire le besoin de connaissance personnalisée du candidat, connaissance toujours plus grande lorsque le candidat fait partie de la même structure que le recruteur.

1.2.2. Réserves sur les candidatures Cadres

Lorsqu'un cadre postule sur un emploi, les membres de la Commission Supérieure Nationale du Personnel (CSNP) peuvent émettre des réserves sur la qualité d'une candidature d'un cadre. Le management peut émettre des réserves afin de signifier que la candidature d'une personne lui paraît manifestement inadaptée. Les syndicats peuvent également émettre des réserves ou bien contester les réserves posées sur la candidature d'un cadre.

Les réserves sont émises en fonction de la connaissance du domaine de l'emploi par le candidat et du niveau de GF de l'emploi au regard de celui du candidat.

Soit l'hypothèse suivante : sur un poste, le management fait face à une candidature unique qui ne satisfait pas selon lui aux critères de l'emploi. Si cette personne a postulé à plusieurs reprises sur des postes similaires sans que des réserves aient été émises sur sa candidature, il sera plus difficile au management d'expliquer pourquoi il souhaite écarter la candidature de cette personne. Si une personne en GF 14 postule pour des raisons de mobilité géographique en GF 13 dans un autre emploi, il sera plus difficile d'émettre des réserves sur sa candidature que si elle postule depuis un GF 11.

1.2.3. Surnombre et mobilité prioritaire

Les personnes en surnombre sont celles qui sont privées d'emploi interne ou occupent des emplois « hors organigramme ». Il peut s'agir de personnes concernées par une fermeture de site.

Les notes DP48 et DP49 régissent les situations de “ réforme de structure ”. Elles font obligation à l'employeur de proposer des emplois aux salariés concernés par des suppressions d'emplois.

La privation d'emploi concerne également les salariés de retour dans la maison mère à la suite de détachements divers : salariés mis à disposition de la fonction publique (AMADOE), postes hors de France Métropolitaine et notamment dans les DOM TOM, ex-permanents syndicaux... Ces réintégrations ne sont pas systématiquement prévues ou prévisibles par le management.

Du point de vue de la règle, les candidats en mobilité prioritaire doivent être recrutés en priorité. Le management d'une unité ou d'un service « subit » alors la règle, il doit s'efforcer de trouver comment affecter le salarié disponible dans son unité ou son service. Le processus est réglementaire en ce sens que le niveau national se contente d'indiquer les personnes dont il considère que le réemploi est prioritaire. Les managers des unités décentralisés doivent ensuite coopérer avec les services de ressources humaines pour leur trouver autant que possible et sous la contrainte, une affectation.

1.3. Diffusion de l'information

Les dispositifs que nous avons présentés sont publics. À l'instar de la loi, nul n'est censé les ignorer. Les règles qu'ils instrumentent sont également publiques. Cette publicité est instaurée et défendue par de nombreux dispositifs. Nous décrivons ci-dessous : les organismes paritaires (1.3.1), le Système Informatique des Ressources Humaines (1.3.2) et enfin la supervision des affectations (1.3.3).

1.3.1. Organismes paritaires statutaires

Le statut des Industries Électriques et Gazières impose la présence d'organismes paritaires statutaires dans chaque établissement ainsi qu'aux échelons hiérarchiques supérieurs (direction, entreprise, branche).

Les commissions secondaires ont connaissance dans chaque établissement (unité) :

- Des candidats sur appels à candidatures
- Des aptitudes reconnues ou non à ces candidats
- Des mutations d'office
- Des promotions
- Des augmentations salariales individuelles

Les commissions sont compétentes pour examiner des requêtes individuelles d'agents estimant qu'ils font l'objet d'inégalité de traitement. Les plaintes peuvent concerner un inégal accès aux emplois internes (réserves sur les candidatures, classements successifs en deuxième ou troisième

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

position parmi les candidats ...), une insuffisante reconnaissance de leur professionnalisme dans l'emploi (niveau de GF dans la plage) ou un classement trop bas de leur emploi. Les commissions examinent systématiquement la situation des agents n'ayant pas bénéficié d'augmentations de niveau de rémunération depuis 6 ans.

En ce qui concerne les cadres d'EDF, comme de Gaz de France, et ce, toutes directions confondues (incluant donc la DEGS), ce suivi est exercé par la Commission Supérieure Nationale du Personnel (CSNP).

Cela signifie que par l'intermédiaire des syndicats, toutes les décisions d'affectation, promotion ou augmentation sont connues ou susceptibles de l'être. Des comptes rendus des Commissions secondaires locales et de la commission secondaire nationale sont régulièrement distribués aux salariés.

1.3.2. Dossier personnel et Système Informatique des Ressources Humaines

Les événements de la carrière de chaque agent sont archivés dans un dossier personnel et à travers lui dans le système informatique des Ressources Humaines. Ces données sont agrégées dans la base de données SABINE. Cette base de données est interrogée par plusieurs applications informatiques. Certaines d'entre elles, Scarlett, Chronos permettent la réalisation d'études statistiques.

La fiche C01 résume le parcours de carrière de chaque agent : progression salariale, progression hiérarchique, postes réalisés, formations suivies (cf. supra... Cet historique est officiel et transmis à chaque postulation interne. Tout recruteur ayant reçu plusieurs fois des candidats peut ainsi se faire une idée des vitesses de progression normale selon le diplôme initial, repérer les personnes très mobiles géographiquement ou fonctionnellement par rapport aux autres candidats, estimer l'appréciation faite sur ce candidat par sa hiérarchie dans le passé en fonction des formations et des augmentations qui lui ont été accordées. . .

Des études sont réalisées en permanence. Elles servent à guider la préparation de décisions de réorganisations, prévoir les mobilités nécessaires, les formations. . . Elles font suite à des mouvements collectifs de telle ou telle population, accompagnent un diagnostic social, préparent le bilan social et sa discussion en organisme paritaire. . .

Ces études participent également au repérage des régularités de progression. Ces régularités de progression (vitesse de progression de GF selon le diplôme, ancienneté moyenne dans le GF, niveau de diplôme moyen) sont portées à la connaissance du management à diverses occasions (groupes de travail, gestion anticipée des ressources humaines)

1.3.3. Supervision des affectations et mise en œuvre des règles

La publicité des appels à candidature et le contrôle des affectations facilitent également la coordination par la direction des décisions du management intermédiaire.

Les directions nationales ont intérêt à favoriser les appels à candidatures nationaux plutôt que les mutations d'office. Les appels à candidature sont visibles au niveau national, ce qui favorise les candidatures et l'intervention des services en charge de reclasser les agents dont l'emploi est supprimé.

Les décisions d'affectation pour les emplois d'exécution et maîtrise sont de la responsabilité des directeurs d'unités. Pour l'encadrement intermédiaire, GF 12 à 15, plage E, D et C, la responsabilité se situe au niveau du groupement de centres. Au-dessus, la gestion est nationale. Le directeur adjoint de groupement de centres est gestionnaire de carrière de l'ensemble des cadres de son groupement. Il fait le point avec chaque directeur d'unité chaque année sur les emplois susceptibles de se libérer, les candidats potentiels, les cadres susceptibles d'être sur le marché, les emplois qu'ils recherchent. . . En conséquence, même les mutations d'office sont supervisées et anticipées par la direction.

Ce contrôle hiérarchique est l'occasion de rappeler les règles au service de la mobilité géographique, de repérer et arbitrer les situations conflictuelles entre un salarié et sa hiérarchie, d'éviter une compétition négative entre encadrants intermédiaires (débauchage de bons candidats par exemple) et de mettre en œuvre les priorités de la direction (par exemple reclassement d'agents de telle unité, population ou direction, égalité homme - femme etc.).

Naturellement le contrôle hiérarchique de la direction n'est pas seulement au service de l'application des règles de mobilité, il permet aussi la déclinaison hiérarchique des priorités d'EDF et Gaz de France. Nous étudions la dimension hiérarchique de ces dispositifs dans le chapitre 7.

1.3.4. Dispositifs encadrant les changements d'emploi et de qualification des agents

Nous décrivons ici les dispositifs encadrant les changements d'emplois (1.4.1.) et de qualifications (1.4.2.) des agents.

1.3.4.1. Changement d'emploi

La note pers.212, qui a désormais valeur de convention collective de branche codifie deux principales manières d'attribuer un emploi au sein d'EDF GDF : l'appel à candidature et la mutation d'office. Des dispositions particulières s'appliquent dans le cas de « réformes de

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

structures » : fermeture d'établissement, réorganisations importantes. Nous aborderons ces deux modalités et ces dispositions particulières successivement.

1.1.1.1.1 Appel à candidature

L'emploi peut être publié au niveau national dans le cadre d'un appel à candidature. C'est le cas d'environ un tiers des emplois de cadres pourvus en 2001. La publication des emplois renvoie à la coopération réglementaire dans la mesure où elle permet un contrôle public, par l'intermédiaire des instances paritaires et des syndicats, des emplois disponibles et des décisions d'attribution d'emploi.

Pour qu'il y ait publication, l'unité décrit une offre d'emploi en spécifiant un certain nombre de critères : Localisation géographique, date de publication, service recruteur, intitulé d'emploi, Position M3E, GF de publication souhaité (de 1 à 3, 2 étant le maximum conseillé), domaine d'activité, métier, poste à pourvoir ou en vacance éventuelle, description de l'emploi, profil professionnel recherché, Majoration résidentielle, Aide Individualisée au Logement ou non, permis de conduire nécessaire ou non, coordonnées de contact, date de forclusion. La date de forclusion est la date jusqu'à laquelle il est possible de publier. Les offres publiées indiquent également si l'annonce a déjà été publiée, le contenu des éventuelles modifications d'une annonce à l'autre.

À la suite de la publication, certains salariés se portent officiellement candidats. Ils informent alors leur hiérarchie, qui donne un avis sur leur candidature via un formulaire dénommé « Modèle 6 » dans la Pers. 212.

Les candidats sont ensuite inscrits sur un bordereau de candidature qui est communiqué à l'instance paritaire concernée.

- Pour les salariés des collèges exécution et maîtrise, la hiérarchie prenante remet la liste des candidats reconnus aptes à tenir l'emploi, à la Commission Secondaire de l'unité. Les syndicats peuvent alors contester cette liste.
- Pour les cadres, la direction de l'unité transmet à la CSNP, la liste des candidats éventuellement accompagnée de réserves émises sur certaines candidatures. Le bordereau indique également l'âge, l'ancienneté, l'ancienneté dans l'emploi, dans le GF et le niveau de GF actuel (voir Annexe 2). Les membres de la sous-commission cadre de la CSNP ont 15 jours pour contester les réserves de la direction locale ou éventuellement en émettre à leur tour. Lorsqu'il y a contestation par les représentants syndicaux du bordereau rédigé par la direction de l'unité, une première réunion nationale évoque le sujet. Elle appelle cette direction à rencontrer localement les syndicats. En cas d'échec, la situation est tranchée en réunion plénière de la sous-

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

commission cadre CSNP (jusqu'en 2001, sous-commission classement - avancement). Syndicats et direction procèdent à un vote. Le président de la CSNP est un représentant de la direction et il a voix prépondérante. Le vote est donc systématiquement favorable à la direction. À la suite de ce vote, l'unité peut choisir le candidat de son choix au sein du bordereau.

La publication des emplois renvoie aussi à la logique marchande dans la mesure où elle permet de mettre en concurrence les candidats et les recruteurs. Nous présenterons donc à nouveau certains aspects des appels à candidatures dans le chapitre 8. Nous présentons en annexe 2 un exemple d'offre d'emploi interne qui découle de l'usage de la procédure d'appel à candidatures.

1.1.1.1.2 Mutation d'office et mutation nomination

Un emploi peut également être pourvu par mutation d'office pour des raisons de service. C'est le cas d'environ 60% des emplois de cadres pourvus en 2001.

La pers 212 indique que les mutations d'office s'appliquent pour des emplois de niveau équivalent. Sauf exception, elles ne doivent pas entraîner une promotion de GF. Les mutations d'office doivent aussi être évitées entre unités.

Pour les cadres, certaines mutations sont pilotées depuis le niveau national, notamment lorsqu'il s'agit d'emplois de niveau élevé ou de cadres à potentiel. Ces mutations sont appelées des mutations nominations, elles peuvent donner lieu à progression de qualification.

1.1.1.1.3 Garantie d'emploi, réformes de structures, mobilités prioritaires

EDF et Gaz de France ont garanti jusqu'à ce jour l'absence de licenciement économique à leurs salariés. Elles ne cotisent pas au régime d'assurance chômage et assurent en lieu et place la réallocation interne de leur main d'œuvre.

Depuis leur création en 1946, EDF et Gaz de France ont connu de très forts bouleversements techniques entraînant d'importants besoins de réaffectation du personnel : unification des entreprises et fermetures de sites, création des centrales nucléaires et fermeture de centrales électriques thermiques ... Dans le cas d'importantes « réformes de structure », EDF et Gaz de France appliquent des notes spécifiques DP48 et DP49, avec leurs textes d'application. Ces textes prévoient des modalités de consultation des représentants du personnel du même type que celles prévues dans les Comités d'entreprises dans les entreprises soumises au droit commun. Ils garantissent d'importantes compensations financières pour couvrir les frais de réaffectation, les

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

perdes de primes etc. Les décisions d'attribution d'emploi sont centralisées et suivies par les partenaires sociaux.

En 2001, l'offre en faveur de la mobilité a été renforcée. Les directions peuvent labelliser certains candidats comme étant en mobilité prioritaire d'entreprise ou mobilité encouragée. Ils peuvent labelliser également des emplois à pourvoir. Pour un candidat, être en mobilité prioritaire d'entreprise ouvre droit à un accompagnement spécifique en matière d'orientation, un appui marqué à sa candidature, et des garanties financières.

1.3.4.2. Changement de qualification du salarié (Collège, diplôme, NR)

L'accès au statut de cadre est réglementé (1.4.2.1). EDF et Gaz de France financent l'accès à des formations qualifiantes (1.4.2.2.). Il existe également des garanties en faveur d'une progression salariale et hiérarchique minimale (1.4.2.3.).

1.1.1.1.4 L'accès standard au statut de cadre

Est cadre à EDF et Gaz de France, tout salarié dont le GF est supérieur ou égal à 12. Dans la majorité des cas, l'accès au statut de cadre a lieu par passage simple du GF 11 au GF 12. Ce passage peut être lié à une reconnaissance du professionnalisme dans l'emploi ou à une postulation sur un nouvel emploi.

Le statut de cadre n'est pas lié à certains emplois définis. On distingue des encadrants non cadres et des experts cadres et un agent peut devenir cadre dans le même emploi par reconnaissance de son professionnalisme.

Le passage cadre suppose à minima une validation par le directeur de centre (N+2 ou N+3) qui a un entretien avec l'intéressé.

1.1.1.1.5 Les formations qualifiantes.

EDF offre diverses possibilités de formations qui donnent accès au niveau d'agent de maître ou au niveau cadre ainsi.

Les formations Procadres permettent à des agents d'exécution ou de maîtrise d'accéder au niveau cadre. Il s'agit de formations de longue durée (4 ans pour les agents d'exécution), validées par un diplôme et reconnues par l'entreprise. Au terme de la formation, la direction doit trouver une affectation à ces nouveaux diplômés. Elle démarche alors l'ensemble des unités pour leur trouver une affectation Les nouveaux diplômés Procadres sont alors dans une situation proche des agents en mobilité prioritaire. Leur candidature est fortement appuyée.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l’attribution des emplois

Les Formations Promotionnelles Cadres Associées à un Emploi (FPCAE) sont des formations organisées directement pour pourvoir certains types d’emploi sur lesquels le marché interne est tendu. La direction insiste parfois pour que les établissements identifient des besoins d’emplois à pourvoir par FPCAE.

Ces deux types de formation font l’objet de discussion avec les partenaires sociaux. Les organisations syndicales favorisent le développement de ces formations.

1.1.1.1.6 Les garanties en matière de progression salariale et de carrière

Le salarié privé d’augmentation de NR durant 6 ans doit voir sa situation examinée en commission secondaire (CSNP pour les cadres). Le management doit alors justifier des raisons de l’absence d’augmentation. Peu avant cette échéance, pour éviter d’avoir à se justifier, le management attribue parfois un NR.

La commission secondaire est informée de toutes les augmentations salariales et hiérarchiques. Ce fait facilite le constat d’éventuelles inégalités de progression et les réclamations syndicales allant dans le sens d’une progression.

1.4. Conclusion sur les dispositifs

Dans cette partie nous avons présenté les nombreux dispositifs qui encadrent la définition et le classement des activités (fonctions ou emplois) des salariés (diplôme, GF) et qui assurent le caractère public des informations sur la définition et le classement des emplois et des salariés. Ces dispositifs sont ceux qui sont constamment évoqués et souvent formalisés dans les écrits qui portent sur la reconnaissance de la compétence officielle, c’est-à-dire s’intéressent à la qualification (cf. chapitre 4, partie 2). Ces dispositifs sont souvent portés au moment de leur élaboration, voire de leur mise en œuvre (voir infra partie 3), par des références aux discours sur la qualification. Inversement, les discours sur la qualification renvoient bien à une réalité matérielle au sein de la DEGS. Les dispositifs de qualification que nous venons de présenter témoignent de leur impact au sein de la DEGS.

2. Modèle-type d’une attribution d’emploi réglementaire

Nous avons présenté dans la partie précédente les dispositifs qui instrumentent les règles de mobilité au sein d’EDF et Gaz de France. Nous avons vu qu’ils permettent une grande lisibilité des descriptions tant des emplois que des salariés. Ils assurent une hiérarchisation nette tant des emplois que des salariés. Les changements d’emplois et de qualification sont encadrés. Ces dispositifs

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

permettent une visibilité de toutes les décisions d'attribution d'emploi et de leurs conséquences sur le niveau de GF et de rémunération des personnes. Ces dispositifs rendent possible des catégorisations et comparaisons. Ils permettent à chaque agent de comparer sa situation à celle d'autres personnes ayant les mêmes caractéristiques et de valoriser ou dénoncer l'écart mesuré.

Dans cette partie, nous présentons le modèle-type d'attribution d'un emploi en toute justice au sein de la DEGS. Ce modèle représente notre compréhension des justifications auxquelles ont recours les personnes pour attribuer un emploi en toute justice.

Nous abordons successivement, les objectifs des recruteurs (2.1.), les critères mobilisés (2.2.), le type de contexte favorable à l'application de ces critères (2.3.), les acteurs spécifiquement porteurs de ce mode d'attribution des emplois (2.4.). Les deux premiers points sont donc relatifs aux motifs et justifications des recruteurs et tendanciellement aux conséquences de ceux-ci, y compris dans la modification du contexte (compréhension en finalité). Les deux seconds points présentent le type de contexte qui conduit à avoir ce type de motifs et de justification (compréhension en causalité). Nous présentons à titre d'illustration une situation typique de ce mode d'attribution : les garanties de carrière accordées aux permanents syndicaux (2.5.).

Nous présentons en conclusion de cette partie (2.6.) un tableau de synthèse.

2.1. Objectifs des recruteurs

Le manager recruteur, en tant qu'être rationnel et moral cherche à maximiser la prévisibilité de son avenir en fonction de l'effort cognitif qu'il peut réaliser. Pour ce faire, il coopère à l'interprétation et à l'élaboration de règles de conduite (chapitre 3).

Attribuer un emploi en respectant les règles lui permet de répondre plusieurs sous objectifs afférents :

- Réduction des coûts d'apprentissage et de sélection.
- Facilitation des prévisions et garantie d'un niveau minimal de sécurité.
- Légitimation du décideur dans sa décision conférée par le respect des règles
- Légitimation du candidat par le respect des règles

2.1.1. Réduction des coûts d'apprentissage et de sélection

L'apprentissage des emplois (ou fonctions) est facilité par leur stabilisation. La sélection pour ces emplois est facilitée de la même manière. Les règles réduisent le champ du possible et balisent le champ du souhaitable.

2.1.2. Facilitation des prévisions et garantie de sécurité

L'application des règles permet à chacun d'effectuer de nombreuses prévisions, et de savoir qu'elles seront en accord avec celles de ceux qui suivent la règle. Le monde une fois catégorisé, chacun peut repérer les mêmes régularités. Le monde une fois hiérarchisé, chacun est en accord sur le légitime et le non légitime. Chacun peut donc prédire des régularités de comportement de la part de ceux qui suivent la règle. Par exemple, la sécurité des personnes est un thème à la légitimité évidente et partagée. De nombreuses règles peuvent être mises en place, afin de couvrir l'éventail des événements possibles et d'assurer en permanence un niveau maximal de sécurité. L'importance de l'enjeu justifie les efforts de prévision, qui passent par un effort de clarification des rôles, anticipations des événements, de catégorisation du possible.

2.1.3. Légitimation du décideur conférée par son respect des règles

La légitimité conférée par le respect des règles limite les contestations de la décision prise par le ou les décideur(s) : demandes de justification, désaccords entre les différentes préférences des décideurs, conflits pour l'affirmation de sa présence, demandes de retour des dons faits par le passé. À l'inverse, agir en infraction patente avec les règles usuelles, c'est potentiellement, susciter des demandes de justification immédiate, créer un précédent pour des demandes de justification futures, susciter des oppositions, susciter des demandes de rétribution en échange d'une complicité dans l'infraction ... Suivre la règle permet de ne froisser personne, de n'encourir aucun reproche et de ne devoir rien à personne.

2.1.4. Légitimation du candidat conférée par une décision conforme

La légitimation de la décision bénéficie également au candidat. Un nommé légitime obtiendra une coopération spontanée plus grande qu'un salarié considéré comme indigne des missions confiées. Ses collaborateurs adopteront spontanément une interprétation plus favorable de ses actions. Si des collaborateurs du candidat retenu contestent la décision de sa nomination, *a fortiori* s'ils espèrent qu'elle sera annulée, il est probable qu'ils feront tout pour faire obstacle à l'action dudit candidat.

2.2. Règles d'attribution des emplois

Les nombreux dispositifs présentés au point 1 [précédent](#) permettent d'élaborer des règles, de repérer leur mise en application ou non à travers l'observation de régularités. Respecter les règles d'attribution des emplois offre à ceux qui le font des avantages non négligeables (2-1). Dans cette partie, nous présentons le contenu idéal-typique des règles présentes au sein d'EDF-GDF services

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l’attribution des emplois

en ce qui concerne l’attribution d’emplois de cadres. Nous avons identifié chez les managers recruteurs la référence aux règles suivantes :

- Conformité de l’attribution d’emploi avec la carrière “ normale ” pour la catégorie de salariés à laquelle appartient le candidat (2.2.1)
- Respect de l’exigence de publicité des emplois disponibles, de l’avis des hiérarchiques cédants, et de la règle des trois ans (2.2.2)
- Incitation à la mobilité géographique des candidats (2.2.3)
- Priorité aux « surnombres » et agents à mobilités prioritaires. (2.2.4)
- Absence de discrimination à l’encontre des femmes ou des syndiqués (2.2.5)

Pour accorder à une candidature le statut de candidature recevable, les recruteurs interprètent les règles ci-dessus. Pour interpréter ces règles, ils doivent rapporter le réel dans les catégories auxquelles elles font référence, ils s’appuient pour cela sur les dispositifs que nous avons présentés dans la partie précédente.

2.2.1. Conformité de l’attribution d’emploi avec la carrière « normale »

Cette règle est la règle fondamentale, elle soutient l’existence des autres règles. Nous la formulons ainsi.

Un salarié est un candidat d’autant plus légitime à un emploi donné, que l’attribution de cet emploi est cohérente avec sa carrière ultérieure présumée sur la base de son groupe d’homologues et de son parcours personnel. Un recruteur doit lisser dans le temps la progression de carrière du candidat entre sa position actuelle et le niveau de qualification que le candidat devrait atteindre en fin de carrière selon l’estimation du recruteur.

Elle repose sur cette règle et régularité constitutive :

Toutes choses égales par ailleurs, chaque salarié atteindra au terme de sa carrière, un niveau de qualification qui sera fonction de son diplôme initial, de sa vitesse de progression de carrière passée (Variation de niveau de qualification / ancienneté) au regard de celle de ses homologues.

La notion « d’homologues » a une existence officielle au sein d’EDF et Gaz de France pour les garanties de progression des permanents syndicaux (cf. infra 2.5). Elle est aussi une réalité assez triviale : Les homologues d’un candidat sont les salariés ayant approximativement le même niveau de diplôme, la même ancienneté et le même parcours initial (premières affectations). Les homologues sont ceux qui *a priori*, compte tenu de la similitude de leur parcours initial, devraient

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

être traités de façon équivalente, sauf à ce qu'*a posteriori*, le manager recruteur puisse justifier des écarts qu'il crée en fonction d'écarts qu'il constate entre eux *a posteriori* (acquisitions de compétence, implication dans le travail, réussites etc.).

La règle ne fait que formuler l'idée qu'un décideur doit justifier les écarts de traitement entre salariés considérés comme équivalents. Si ni le diplôme, ni l'ancienneté, ni le parcours initial ne sépare deux candidats, le manager recruteur différencie-t-il l'un de l'autre ? Les candidats écartés, leurs managers, les syndicats lui demanderont d'ailleurs probablement des comptes, dès qu'un écart « suspect » sera constaté. Qu'il s'agisse de promotion « suspecte » (au regard de la norme) ou de blocage, il faut justifier l'écart à la norme.

2.2.2. Respect des modalités de publication et de postulation

Plusieurs règles visent à garantir la publicité des informations concernant les emplois disponibles et à limiter la fréquence des changements d'emploi. Elles cherchent à éviter deux écueils opposés :

- une concurrence excessive entre recruteurs aurait pour conséquence, une déformation de la structure des salaires en faveur de catégories de salariés momentanément rares sur le *marché*, d'éventuels mouvements sociaux pour résister à cette déformation entraînant une inflation salariale, une difficulté à rentabiliser les investissements de formation ...
- la disparition de la concurrence entre recruteurs laisserait les salariés candidats aux seules mains de leur *hiérarchie* immédiate, et aux arrangements entre proches sur le *réseau*.

La règle est ainsi construite comme une façon d'éviter les excès liés au marché, à la hiérarchie ou au réseau.

2.2.2.1. Publicité des emplois

Cette règle est directement inscrite dans la note pers.212 et le statut du personnel. :

Les mutations d'office ont lieu au sein d'une même unité et pour des emplois de GF équivalent. La publication des emplois disponibles et la consultation de la commission secondaire pour avis sur les candidatures sont obligatoires dès lors que la mutation s'accompagne d'une progression salariale ou d'un changement de lieu de résidence.

Cette règle interdit aux managers de proposer des promotions aux salariés de leur choix sans informer l'ensemble de l'entreprise qu'un emploi est disponible. Elle garantit la liberté de postulation des salariés d'EDF et Gaz de France. Elle vise à limiter les abus de pouvoir managérial. Elle vise aussi à limiter les pratiques de « copinage » par lesquelles les recruteurs pourraient faire

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

venir leurs proches sans souci de l'intérêt général. Elle participe également de la coopération marchande (cf. chapitre 8).

2.2.2.2. *Respect de la hiérarchie cédante*

L'avis de la hiérarchie cédante (cf. Chapitre 7) doit être pris en compte par les recruteurs. Cette règle a été renforcée dans la N02-02⁷⁰ : *L'unité « prenante » ne doit pas examiner la candidature d'un cadre, lorsque l'unité « cédante » (la hiérarchie actuelle du candidat) émet un avis négatif sur cette candidature ou lorsqu'elle énonce que la candidature est prématurée.*

Cette règle vient amoindrir le pouvoir de décision accordé par la Pers 212 au chef de l'unité prenante, sans égard pour l'unité cédante.⁷¹ Elle codifie et renforce la pratique de l'avis hiérarchique cédant, qui avait été instauré par cette pers.212. Elle participe également de la coopération hiérarchique (cf. chapitre 7). Elle donne en effet aux cédants un pouvoir de blocage qui limite les possibilités de mise en concurrence et renforce le pouvoir de gestion interne.

2.2.2.3. *Règle des trois ans en emploi*

Il va de soi que la tentation du management cédant est de freiner tous les départs qui lui causent un préjudice et que celle du management prenant et des candidats mobiles ou à potentiel est de faire jouer une concurrence excessive. La règle des trois ans vient limiter ces deux types de comportement.

La durée standard dans un poste cadre est de trois⁷² ans. La candidature d'un cadre en poste depuis plus de trois ans est systématiquement recevable.

Cette règle est profondément conforme à la logique réglementaire en ce qu'elle vient empêcher les dérives hiérarchiques et marchandes.

⁷⁰ Ex. p. 2/1 « *Candidat non disponible : En règle générale, le candidat ne doit pas être retenu par l'unité prenante. Cependant, l'unité prenante pourra retenir cette candidature sur l'emploi publié, avec l'accord exprès de l'unité cédante, s'il s'avère qu'après discussion, les deux unités s'accordent à reconnaître l'intérêt de l'entreprise dans cette décision.* » La N02-02 impose une codification des avis hiérarchiques (les énoncés antérieurs n'étaient pas forcément explicites) qui doivent être portés à la connaissance des agents (il n'y avait auparavant aucune obligation en la matière).

⁷¹ (Ex. p. 15/1) « *Le Chef de l'Exploitation ou du Service prend sa décision sur le vu de [l'avis de la commission secondaire paritaire compétente sur les aptitudes] et désigne le candidat retenu pour occuper le poste à pourvoir. Il notifie cette désignation au Chef de l'unité « cédante », s'il y a lieu.* ».

⁷² En fait, la durée effective est souvent supérieure, notamment pour les cadres issus de la promotion interne. Mais il ne serait pas normal de bloquer un départ au-delà de trois ans en le déclarant « non disponible ».

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l’attribution des emplois

Nous verrons au chapitre 7, que la durée en emploi est négociée autour de cette norme de trois ans. Le salarié et sa hiérarchie établissent un “ contrat moral ”, qui fixe la durée en emploi et les objectifs à atteindre.

Cette règle des trois ans renforce l’existence de carrières « standard ». Elle fixe des repères pour l’évaluation : la norme en emploi est de trois ans minimum. Un cadre qui évolue plus lentement est donc un cadre sanctionné, il faut justifier cette sanction, un cadre qui évolue plus rapidement, est donc un agent favorisé, il faut justifier ce traitement de faveur).

2.2.3. Incitation à la mobilité géographique des candidats

Les incitations à la mobilité géographique ont plusieurs sens. Ce sont des incitations à la mobilité organisationnelle, elles visent à éviter la création de fiefs locaux qui s’affranchiraient progressivement des règles. Ce sont des moyens d’inciter les salariés à postuler vers des zones géographiques peu attractives, tout en maintenant l’existence de salaires fixés pour l’essentiel au niveau national.

Toutes choses égales par ailleurs, les emplois disponibles doivent être attribués en priorité aux cadres mobiles géographiquement.

Un candidat n’est pas un candidat recevable sur un emploi de niveau de GF supérieur dans sa propre unité s’il a déjà eu deux progressions de GF sur place.

Un jeune cadre ne sera jamais considéré comme un candidat valable sur des postes de l’unité dans laquelle il effectue son premier mandat.

2.2.4. Priorité aux agents en “surnombre” et aux agents à mobilité prioritaire

Il faut examiner en priorité les personnes dont les activités ont été supprimées ou vont l’être, a fortiori si leur reclassement a été catégorisé comme mobilité prioritaire d’entreprise.

2.2.5. Absence de discrimination

Syndiqués et non syndiqués doivent connaître des progressions hiérarchiques et salariales équivalentes à résultats, compétences, efforts, parcours équivalents.

Hommes et femmes doivent connaître des progressions hiérarchiques et salariales équivalentes à résultats, compétences, efforts, parcours équivalent.

Les salariés doivent connaître des progressions hiérarchiques et salariales équivalentes à résultats, compétences, efforts, parcours équivalent. ⁷³

2.3. Contexte favorable à la coopération réglementaire

Le régime de coopération réglementaire explique rarement la totalité d'une décision. Les personnes opèrent souvent des compromis entre leur recherche de justice, d'amour, de plaisir, de pouvoir... De plus, dans de très nombreux cas, le salarié le plus justifié selon les règles, est également celui qui paraît le plus compétent pour l'emploi, apte à motiver l'équipe, celui qui a le meilleur relationnel ... Cela n'est pas surprenant, les règles sont conçues pour être adaptées à la majorité des

⁷³ Nous mentionnons ces trois règles pour mémoire. Nous n'avons pas enquêté sur celles-ci. En effet l'approche en terme de discrimination est pertinente lorsqu'on se pose la question de la justice des inégalités de niveau hiérarchique des personnes, ainsi que de la justice des inégalités dans les progressions de carrière qui en sont responsables. On peut se demander par exemple : les femmes ont-elles un niveau hiérarchique égal aux hommes ? (non). Ces inégalités sont-elles liées entre autre à des inégalités de progression à diplômes initiaux équivalents ? (oui) (cf. infra partie 4).

Or comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 2, nous avons plutôt cherché à savoir comment sont justifiées moralement les décisions ponctuelles d'attribution d'emploi. Or lorsqu'il s'agit d'attribuer un emploi, le sexe, l'appartenance syndicale et le statut d'étranger ne doivent pas normalement être pris en compte (sauf à considérer que les femmes, les personnes d'origine étrangère et les syndiqués ne sont pas des homologues des hommes d'origine nationale non syndiqué). Il est donc normal qu'il y ait peu de discours de justifications renvoyant à ces critères. Le fait est que nous avons également enregistré peu de critiques des candidats relatives à des inégalités de traitement. Peut être parce que l'essentiel des discriminations a lieu avant le fait de postuler sur un emploi (il est plausible par exemple que les femmes par exemple ne postuleront même pas sur des emplois de management qui sont très exigeants d'un point de vue horaires, de sorte qu'elles ne critiqueront pas non plus un manager recruteur qui les aurait écarté).

Pour le lecteur plus intéressé par les inégalités en justice que par les justifications morales, nous tenons à apporter quelques précisions complémentaires. La discrimination anti-syndicale a été prise en compte très tôt au sein d'EDF et Gaz de France, probablement parce qu'il s'agit de bastions syndicaux importants. Nous présentons plus bas en 2.5. La GRH 8 qui découle d'un premier accord en 1968. Les permanents syndicaux sont relativement bien protégés au sein d'EDF et Gaz de France, même si comme on le verra incidemment dans le chapitre 7 lié aux attributions hiérarchiques, les militants syndicaux de base, sont très probablement sanctionnés pour leur opposition à la politique de la direction.

La problématique de l'égalité homme femme est beaucoup plus récente au sein de ces deux entreprises. Elles ont signé un accord social novateur sur ce sujet en juillet 2004 (cf. 1.2.1.3).

Les discriminations sur des bases ethniques ou religieuses à l'embauche et durant la carrière n'ont pas fait l'objet à notre connaissance d'accords sociaux internes à EDF et Gaz de France. Par curiosité, nous avons recherché au sein des salariés de la DEGS, les huit prénoms d'origine arabe ou islamique les plus courants. Il apparaît qu'ils représentent 0,2% de la population de la DEGS en 2003, 0,4% des salariés âgés de 20 à 40 ans, 0,6% des salariés âgés de 20 à 30 ans. Ces mêmes prénoms représentent selon les données de l'INSEE, 0,6% de la population Française âgée entre 20 et 40 ans et 1,1% des 20 à 30 ans. L'écart est patent. Il ne nous est cependant pas possible de constater si cet écart peut être expliqué par des écarts de réussite scolaire. En tout cas, 50% de la population dotée de ces prénoms au sein de la DEGS a été embauchée dans les 5 dernières années. La progression est donc forte. En ce qui concerne la progression de carrière après l'embauche, les effectifs sont trop faibles (110 personnes, et seulement 55 ayant plus de 5 ans d'ancienneté) pour pouvoir repérer des régularités statistiques fiables. Dans les données disponibles, on ne repère pas d'inégalités patentes en terme de progression de carrière.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

contextes dans lesquels elles se déploient. Néanmoins, il est possible de repérer quelques éléments favorisant une décision d'attribution d'emploi basée avant tout sur le respect des règles.

- Clarté et stabilité de la définition et du classement des emplois

Lorsque les emplois sont clairement définis et stables, il devient possible de développer des formations directement adaptées, de développer des tests d'accès, d'exiger des habilitations ... Lorsque ces emplois sont clairement hiérarchisés, il est possible d'établir des parcours de progression automatique, de définir un niveau de GF minimal pour postuler, etc. Au sein de la DEGS, certains emplois sont plus clairement définis et hiérarchisés que d'autres (les métiers comptables, les emplois du niveau exécution, par rapport aux métiers commerciaux et de niveau élevé).

- Stabilité de la main d'œuvre, de ses attributs et de son classement hiérarchique

De la même manière, lorsque la population des salariés est stable, il devient possible de conserver et diffuser un historique de carrière, de comparer les résultats de certaines catégories de population. La hiérarchisation de cette population permet de fixer un niveau minimal pour postuler sur certains emplois ... Là encore les populations employées dans des professions (juristes, comptables) et dans les métiers historiques (techniciens électricités) sont souvent plus stables que dans les fonctions ressources humaines, les métiers commerciaux.

- Syndicalisation importante, corps professionnel

Plus les salariés sont organisés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et plus ces corps intermédiaires pourront agir pour standardiser les emplois et les qualifications.

- Enjeux sur la sécurité des personnes et des biens

Les dispositifs et procédures seront d'autant plus nombreux et précis que la sécurité des personnes et des biens est en jeu. Les procédures réduisent l'aléa et protègent juridiquement les personnes qui les appliquent contre ce qu'il en subsiste. Seules les personnes « habilitées » peuvent par exemple intervenir « sous tension », sur des installations gaz, conduire des chantiers (emplois d'exécution et maîtrise), exercer la profession de médecin. Être directeur d'unité ou d'un service technique entraîne des responsabilités juridiques importantes en cas d'accident de travail.

Importance des effectifs à redéployer à l'interne

Les obligations de reclassement interne sont particulièrement contraignantes pour la direction. Les décideurs décentralisés seront d'autant plus contraints et régulés qu'il existe d'importants sureffectifs à redéployer à l'interne.

- Écarts à la norme de progression de carrière des candidats

L'existence de candidats très anciens dans leur niveau de qualification risque de susciter des demandes de justifications sur les raisons de leur maintien à ce niveau. Inversement la candidature « farfelue » d'une personne présente depuis moins d'un an dans son poste et qui n'a pas le feu vert de sa hiérarchie ne sera pas même regardée. Plus est grand l'écart à la vitesse de progression normale d'un candidat et les écarts entre candidats et plus cela active les justifications réglementaires.

2.4. Acteurs principaux de la coopération réglementaire

Le statut et ses notes d'application parlent des agents d'EDF et Gaz de France et non des salariés, acteurs, contributeurs, subordonnés ou autres termes. Les agents sont agis par les règles. Pour les agents, les dispositifs, règles et régularités sont à la fois le fondement du sens de leur action, la détermination et la limitation du champ des possibles. Pour être règle, une règle doit demeurer externe aux agents qu'elle régule au niveau individuel.

Les agents ont des droits et des garanties accordées par le statut et ses notes d'application. On leur suppose une capacité d'observer, d'induire et de déduire, un sens moral : ils ont un droit à contester les décisions managériales lorsqu'elles contreviennent à des règles en leur faveur.

Mais les agents ne peuvent défendre leurs droits que par l'intermédiaire des syndicats, acteurs dans les organismes statutaires. La défense des droits individuels des agents passe par des acteurs collectifs. Lorsqu'un agent entend coopérer de façon réglementaire, il cesse d'ailleurs de s'exprimer comme individu isolé face à un événement contingent, pour démontrer la généralité de son cas. Il requiert alors le soutien d'acteurs susceptibles de soutenir la généralité de sa requête.

La coopération réglementaire a donc la faveur de certains acteurs déterminés qui jouent un rôle majeur dans son déploiement et dans celui des dispositifs qui la servent.

2.4.1. Syndicats

Les syndicats sont les acteurs majeurs de la coopération réglementaire. Ils sont acteurs lors de l'élaboration, du suivi et de l'application des règles au sein des organismes statutaires.

Ils défendent les cas individuels. L'appui sur des règles peut faciliter la coopération entre salariés, les incliner dans le sens du syndicat qui négocie ces règles, et limiter la concurrence négative entre eux.

Ils suivent les statistiques et s'en servent pour fonder des requêtes collectives : population menacée à reclasser avec des garanties, inégalités hommes-femmes, taux d'accès aux collègues cadres, aux formations qualifiantes...

Les syndicats organisent également des mouvements sociaux catégoriels ou intercatégoriels qui peuvent être la source de modifications des organisations, de leur rythme d'évolution, des classements et donc des affectations.

Par leur présence dans les organismes statutaires, ils sont une source d'information importante pour les salariés et ont tout intérêt à maintenir le caractère public des informations dont ils disposent. Défendre et faire évoluer les règles fonde leur existence d'acteur collectif.

2.4.2. Gestion du contrat de travail (experts juridiques) et Études RH

Les experts du contrat de travail et ceux qui réalisent les études statistiques sur les salariés de l'entreprise favorisent également la création, le déploiement des règles et le repérage des régularités. Du côté de la direction, ils fournissent l'instrumentation permettant de mieux prévoir et prédire. Les techniciens de la règle cadrent le possible, compte tenu des règles internes. Ils mettent en place les procédures. Les responsables d'étude disent le probable et l'usuel au regard des moyennes statistiques. Ils réalisent des études sur les départs prévisibles, les possibilités de progression, les écarts de progression ...

2.4.3. Direction

La direction est le troisième acteur majeur de la coopération réglementaire. Par direction, nous entendons, tout hiérarchique de hiérarchiques. Concrètement il existe au sein de la DEGS, des directeurs d'unité (établissement), directeurs de groupement de centres et le directeur de la DEGS elle-même. Au-dessus se trouvent les directeurs d'EDF et de Gaz de France et le directeur de la Direction du Personnel et des Relations Sociales, commune à EDF et Gaz de France.

Les règles permettent à la direction d'arbitrer et de limiter de façon stable les conflits entre ses subordonnés immédiats en ce qui concerne la gestion de leurs agents. Sans ces règles, la direction

devrait régulièrement arbitrer les conflits entre les n+1, au risque de devoir finalement gérer en direct tous les salariés. De plus, catégoriser les agents permet de réaliser des statistiques, de prendre des décisions à un niveau centralisé et le contrôle leur exécution grâce à ces statistiques⁷⁴.

2.5. Une situation-type, l'avancement des permanents syndicaux

Il existe une situation typique de la coopération réglementaire :

La GRH 8, du 23 avril 1990, annule et remplace la GA 2743 du 29/12/1982, met en œuvre la pers 245 et les notes des 02/08/1968 et 31/12/1974 et régit les garanties de carrière et d'avancement accordées aux “ *agents exerçant une activité syndicale ou sociale élective* ”.

Lorsqu'un agent exerce plus de 50% de son activité au bénéfice de son syndicat, chaque établissement d'EDF et Gaz de France doit établir une liste de plus de 15 « homologues » ou agents de même profil. L'organisation syndicale en choisit 10. Lorsque la majorité de ces 10 homologues bénéficie d'une progression de GF, l'agent concerné bénéficie à son tour d'une progression de carrière, sauf opposition motivée de la direction.

La note détaille les conditions d'éligibilité, les périmètres croissant de recherche d'homologues (établissement, direction, entreprise).

Il est particulièrement intéressant de noter les critères retenus pour distinguer les homologues :

- Classement : les homologues ont le même GF à la date de prépondérance (plus de 50 % de temps d'activité syndicale)
- Fonction : Depuis M3E c'est l'emploi qui est retenu. L'emploi rappelons-le, n'est pas lisible au niveau national. Les comparaisons sur ce critère sont donc impossibles.
- Formation : “ *Le principe de l'appartenance à un même niveau de formation doit être respecté. Pour les cadres, il est souhaitable de réaliser cette homologie au sein du même groupe de recrutement* ”. Les groupes de recrutement ou groupes de formation renvoient à la hiérarchisation des diplômes dont nous avons parlé au point [1.2.3.1](#)
- Homologie d'ancienneté et d'âge : L'ancienneté et l'âge s'inscrivent dans une fourchette de plus ou moins 5 ans.

⁷⁴ C'est d'ailleurs parce que certaines statistiques font l'objet de contrôle centralisé que les managers décentralisés ont souvent intérêt à présenter des statistiques différentes de la réalité, d'où les pratiques d'audit interne

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Diverses dispositions dans la note détaillent les conditions de mise à jour de la liste : homologues à exclure en cas d'événements exceptionnels, longue maladie, permanents syndicaux à leur tour, formation promotionnelle...

Selon nous, cette note systématise la règle constitutive de progression standard présentée en [-2.2.1](#). Cela est lié au contexte :

À défaut de pouvoir mesurer la performance au travail (l'activité de travail devient minoritaire), le management ne dispose plus de repères pour attribuer des promotions. Les permanents syndicaux étant par essence des opposants à la ligne managériale, le management aurait spontanément tendance à ne jamais les promouvoir. Inversement, pour acheter la coopération des syndicalistes, la direction, après avoir bloqué de façon injustifiée un permanent syndical pourrait lui proposer une promotion en échange de la paix sociale.

Dans ce contexte, la solution juste consiste à comparer le permanent syndical à des agents de même type, des « homologues » et à lui accorder l'évolution qu'ont eu la moyenne de ces homologues.

Nous pensons que cette note ne fait que durcir une pratique spontanée permanente (cf. infra partie 3). Chacun se compare à des « homologues », compare les autres à leurs homologues, identifie une moyenne du groupe. Pour les salariés en emploi, l'information se lit en creux : connaissant la moyenne du groupe, le fait que l'individu se situe en dessous ou au-dessus, cela dit quelque chose sur la qualité de ce salarié. Chacun juge de la justice de l'écart individuel à la moyenne du groupe. Si le groupe a progressé plus vite que l'individu, l'individu est fondé à réclamer une promotion, sauf à ce qu'il ait démerité.

Naturellement, le choix des homologues devient du même coup un paramètre important. À l'occasion d'un entretien dans un couloir (mai 2003), un syndiqué CGT nous indique :

“ Après [réception de la liste de 15 à 20 noms], on s'agite, on passe des coups de téléphone, pour essayer de pas tomber sur un mauvais cheval ”. Dans les homologues, il vaut mieux sélectionner des salariés impliqués et reconnus par le management ...

On notera également qu'il existe une alternative à la GRH 8 et à la coopération réglementaire : une négociation directe avec le management.

Certains syndiqués négocient directement avec le management d'un GF de réintégration après la fin de leurs missions syndicales. Cela offre des garanties de progression, sans l'aléa de la majorité des homologues. Cette pratique est vivement condamnée par notre interlocuteur CGT (même entretien),

il dénonce le fait que des membres de la CFDT y aient recours. En effet, elle comporte un risque de perte d'indépendance syndicale. Le management pourrait acheter un syndicalisme peu combatif.

2.6. Conclusion : le modèle type de la coopération réglementaire⁷⁵

Les éléments précédents nous permettent de définir un modèle-type d'attribution d'emploi en « justice-justesse » c'est-à-dire dans la recherche d'une coopération réglementaire. Cette coopération se déploie en priorité dans un contexte organisé et stabilisé, selon la figure de la bureaucratie. La stabilité de l'environnement permet la clarté et la stabilisation de l'organisation du travail, de la qualification des emplois et des salariés. La stabilité du personnel et l'importance des syndicats favorisent encore l'émergence de règles fixant l'attribution des emplois. L'existence d'enjeux de sécurité favorise encore la recherche permanente de garanties procédurales. Les exigences de sécurité font que seules des personnes diplômées, habilitées peuvent être autorisées à intervenir...

Les personnes les plus susceptibles d'utiliser des justifications renvoyant à la coopération réglementaire sont celles qui endossent un rôle syndical, d'experts des ressources humaines et de directeur. Sources des règles et de leur interprétation, elles sont les premières à favoriser leur mise en œuvre.

La coopération réglementaire offre plusieurs avantages aux décideurs en matière de recrutement. Le fait de respecter les qualifications en usage pour les emplois et les salariés, réduit le temps d'apprentissage des rôles, facilite la sélection. Cela permet de sécuriser un niveau de qualité minimal (garanti par le diplôme, l'expérience acquise) et de légitimer la décision d'attribution d'emploi elle-même facilitant la coopération ultérieure.

Nous avons repéré cinq principales règles à respecter dans l'attribution des emplois, lissage de la progression hiérarchique des candidats en fonction de leur évolution ultérieure anticipée, respect des conditions de publication et postulation, priorité accordée aux salariés mobiles géographiquement, aux salariés sans emploi, non discrimination.

Le respect de ces règles s'opère dans un arbitrage entre la légitimité de la décision et les efforts de justification engagés.

⁷⁵ Chaque chapitre empirique (5 à 8) présente un modèle type d'attribution d'emploi. Les modèles types sont comparés en conclusion. Le lecteur peut s'y reporter s'il souhaite avoir d'emblée une vision synthétique.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l’attribution des emplois

La compétence recherchée par les recruteurs est une compétence officielle à agir (Cf. chapitre 3), le plus souvent il s’agit même d’une légitimité à postuler pour l’exercice d’un emploi.

Tableau 5-2 - Modèle-type de l’attribution réglementaire des emplois

	GARANTIR L’APTITUDE A L’EXERCICE DES FONCTIONS EN COOPERANT AU BON FONCTIONNEMENT DES REGLES
CONTEXTE A CHAQUE MODE D’ATTRIBUTION	BUREAUCRATIE
Conditions favorables	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Travail individuel</i>, organisé et cloisonné par des règles, personnel stable • <i>Relations impersonnelles</i> • Syndicalisation importante, corps professionnel • Enjeux sur la sécurité des personnes et des biens
Porteurs-types	<ul style="list-style-type: none"> • Syndicats • Experts juridiques et statisticiens des ressources humaines • Direction
Situations-type	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi dans un parcours de progression obligatoire • Candidat en butée de NR, de GF, ancien dans son poste • Candidat en réforme de structure, mobilité prioritaire...
OBJECTIF DU DECIDEUR	GARANTIR L’APTITUDE A L’EXERCICE DES FONCTIONS
Mode de management du décideur	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiser le temps d’apprentissage des fonctions et le coût de sélection • Sécuriser un niveau de qualité, assurer la légitimité du candidat • Planification, organisation des activités • Clarté des règles et procédures, description précise des tâches • Importance du grade
Dispositifs à respecter	<p>Respecter les règles de progression et les procédures de mutation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lisser dans le temps la progression de carrière des salariés en fonction de leurs catégories d’appartenance. Diplôme et vitesse de progression en GF et en NR passée permettent d’anticiper la progression de carrière ultime. • Favoriser les candidats mobiles géographiquement • Favoriser la candidature de candidats actuellement en surnombre • Assurer l’égalité de traitement (hommes- femmes, syndiqués -non syndiqués...)
CRITERES DE SELECTION	LEGITIMITE
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence officielle à agir
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des règles, sens du devoir
Coût	<ul style="list-style-type: none"> • Efforts de justification
DISPOSITIFS UTILISES	STATUT DES IEG, NOTES PERSONNEL
Description des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Définition et classement des emplois / Grille des diplômes, habilitations, aptitude, formations promotionnelles, Fiche C01, mobilité géographique, prioritaire
Repérage des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois publiés / Bordereau de candidats en CSNP, mobilité prioritaire
Domaines de validité	<ul style="list-style-type: none"> • Branche électrique et gazière pour les conventions collectives et le statut, EDF et Gaz de France pour les Pers, DEGS pour certaines notes et usages

3. Justifications réglementaires des décisions d'attribution d'emploi

À ce stade nous avons vu comment de nombreux dispositifs encadrent la définition et la classification des salariés et des emplois. Les personnes peuvent sur cette base repérer des régularités d'attribution d'emploi et notamment de progression hiérarchique.

Nous avons présenté un modèle-type d'attribution d'emploi selon les règles. Dans cette partie nous voulons vérifier que les personnes disent bel et bien appliquer des règles, et juger sur la base de régularités. Nous repérons donc dans leur discours, les justifications qu'elles apportent à leur usage de dispositifs réglementaires dans l'attribution des emplois.

Dans un premier temps, nous présentons les critiques adressées par les personnes à l'usage des dispositifs réglementaires (3.1.) ; nous indiquons ensuite les passages dans lesquels les interviewés insistent sur la qualité de l'information stockée dans les dispositifs réglementaires et expliquent ainsi leur recours à ces dispositifs (3.2.) ; nous présentons enfin les propos par lesquels les personnes justifient leur coopération à l'entretien de ces dispositifs (3.3.).

3.1. Critiques à l'encontre des dispositifs réglementaires

Il existe deux types de critiques, internes (3.1.1) et externes (3.1.2.) à l'encontre des dispositifs réglementaires.

3.1.1. Critiques internes

Les **critiques internes** pointent le manque de lisibilité de l'avenir (3.1.1.1), et sur le non respect de l'équité transversale, au nom d'une attention excessive aux inégalités longitudinales (3.1.1.2).

3.1.1.1. Insuffisante de clarté de l'avenir

Les critiques internes pointent les insuffisances des dispositifs réglementaires qui ne permettent plus de prévoir correctement la carrière à venir.

La fin du monopole rend plus difficile la planification du changement, les personnes que nous interrogeons au milieu d'une période de changements intenses (cf. chapitre 1), se plaignent du manque de lisibilité de l'avenir, notamment en comparaison au passé. Certains fondent d'ailleurs leur engagement syndical sur une volonté de mieux prévoir cet avenir, en accédant de façon prioritaire aux informations.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Encadré 5.1 - L'insuffisante clarté de l'avenir

Cadre de premier niveau, candidat en recherche [notes]

Le futur je ne le vois pas tellement, j'attends qu'il y ait un peu plus de stabilité dans le groupe. Moi je fais partie des métiers un peu transverses. Qu'est-ce qu'on va devenir ? Pour qui je vais travailler ?

Cadre de premier niveau, candidat en recherche [notes]

Comment vous voyez la suite ?

(...) Je veux bien changer de direction, sauf aller au commercial. Est-ce qu'on aura encore des commerciaux demain ? On devient opérateur réseau.

Et en terme de poste vous visez quoi ?

J'aimerais bien aller vers de l'expertise technique, chargé de mission gaz au CTG. Mais là encore, comment ça va évoluer ? Y en aura-t-il encore ? C'est déjà mutualisé, est-ce que ça peut être externalisé ?

Cadre de premier niveau, Candidat en recherche [notes]

Faire une G[estion] À[nticipée] des E[mplois] et C[ompétences] ça devient difficile avec toutes les réorganisations. Nos organisations sont très mouvantes.

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

Le problème est un petit peu différent dans le milieu des collectivités locales parce que je suis à peu près certain que d'ici deux ans, il se passera de grands bouleversements à la DEGS et que la structure que j'ai mise en place là, de toute façon, elle est très certainement pas pérenne pour très longtemps. . . Là je suis infichu de savoir, par contre, après, ce qui va se passer ; donc, je marche à vue, là.

Cadre de premier niveau, Candidat en recherche [notes]

Je me suis syndiqué parce qu'on est très éloigné des informations et des discussions par rapport aux évolutions organisationnelles. Alors que les syndicats, ils siègent en sous-CMP. Même si on n'a qu'un rôle consultatif, on est au courant en amont. Au départ, ça m'a fait un peu suer de le faire via un syndicat. (...) On est au courant de beaucoup plus de choses en étant syndiqué.

3.1.1.2. Conflit entre équité transversale et longitudinale

De nombreuses critiques tournent autour du conflit entre l'équité transversale et l'équité longitudinale.

L'équité transversale est au cœur de la règle en matière de rémunération qui veut qu'à travail égal, le salaire soit égal (équité en coupe transversale).

Chaque emploi doit être classé en fonction de ses **activités**. La **méthode M3E** (cf. *supra*, partie 1.2.) doit permettre précisément de définir et classer les activités et les emplois. Ainsi classé, un emploi disponible peut être publié afin que chaque salarié intéressé puisse postuler.

L'équité longitudinale est au cœur de la règle fondamentale dans l'attribution des emplois qui a été présentée ci-dessus (2.2.1.) : *Un salarié est un candidat d'autant plus légitime à un emploi*

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

donné, que l'attribution de cet emploi est cohérente avec sa carrière ultérieure présumée sur la base de son groupe d'homologues et de son parcours personnel. Cette règle conduit à écraser les différences intra-catégories, à durcir les différences inter-catégories, à réduire les possibilités de progression « trop » rapide ou « trop » lente.

Pour avoir un sens, l'équité longitudinale a besoin de reposer sur une équité transversale. C'est parce que l'emploi détermine la qualification et la rémunération, qu'il faut justifier le fait d'attribuer des emplois (et donc la qualification et la rémunération qui vont avec) à tel ou tel candidat.

Le classement d'un emploi n'est pas censé être fixé en fonction du parcours de son titulaire actuel. La mise en place de M3E a d'ailleurs été justifiée en partie (cf. 1.1.2.4) par la volonté de mettre fin aux pratiques qui déterminaient le classement des fonctions (GF Organigramme) selon le GF acquis par l'agent (GF Agent)⁷⁶.

Encadré 5.2 - Contourner l'équité transversale : classer l'emploi en fonction du candidat

Directeur, manager cédant, n+2

La différence [entre GF 11-13 et GF 13-15] ça correspond à quoi, une taille d'effectif ?

Mmmh non. C'est un pesage... M3E (pas l'air trop convaincu)

Oui mais, ça correspond à quelque chose ou à des situations locales ?

Oui c'est des situations locales. Mais bon. (...) alors le poste de XXX, je l'ai fait repeser. Initialement il était dans la plage 11-13.

D'accord. Passé en 13-15 pour qu'il soit plus attractif, un peu ?

Bah, non, je le passe en 13-15 parce que c'est un vrai 13-15 et on l'avait mis en 11-13 pour mettre le gars dont je parle, celui que finalement on enlève, parce qu'il était trop loin [de ce qu'on attendait, le gars n'est pas au niveau]. Parce que le gars il était en 10 ou en 11 et on l'a mis en 11. Donc il est venu. Mais si on l'avait mis [le poste] en 13 on lui aurait pas donné, hein ! Il [le poste] méritait 13-15, c'est-à-dire qu'au final et bien, on le paye. Alors s'il avait tenu le gars, Jack pot ! Bravo ! Super. Mais bon. Il a pas tenu.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

[Mon chef dans mon poste précédent] pensait à la personne de XXX qu'il voulait faire venir, il m'a rippé euh sur [mon nouveau] poste ici, et il faisait venir la personne de XXX.

Et pourquoi ?

Pourquoi ? Oui pourquoi, parce que j'étais sur un poste en 13-15 aussi ... donc euh ... ça se justifiait peut-être, moi j'étais en 12. J'étais en 12 sur un poste 13-15. Et [mon nouveau poste], c'est un poste d'assistant chef de GR, donc en 11-13 je suppose.

Et ils vous avaient pris en 12 sur un poste en 13-15 ?

⁷⁶ Le système informatique a longtemps distingué entre GFO et GFA, parfois, le management pouvait avoir intérêt à fixer le GFO sur le GFA pour éviter tout conflit.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Ouais. Ça aussi ça joue. (...) Je ne pouvais même pas postuler sur mon propre poste, puisque mon GF ne correspondait pas aux plages. (...)

Cadre de premier niveau, en recherche, discussion informelle [notes]

Je viens d'être nommé en 11 ici avec des années de retard. Je suis identifié « cadrable » depuis un bout de temps [Sur cet emploi] on est venu me chercher, j'étais pas spécialement partant, j'ai dit OK si j'ai le GF 12. Pas spécialement partant. En face « pas de problème, on peut même signer quelque chose. » (...) Je croise le hiérarchique recruteur dans l'ascenseur (...) Voilà que j'apprends que le GF 12 ne m'aurait été accordé que 1,5 ans plus tard !!! Pourtant c'est une structure qui se grée, ils ont besoin de moi, ils veulent publier en 12 au départ ... C'est juste un refus de donner de façon trop rapprochée !!

Cadre de premier niveau, candidat recruté [notes]

Au départ ça devait être un échange de postes. (...) Et là j'apprends que mon poste est revalorisé de 13 en 15, alors que la personne qui arrive prenait les mêmes fonctions. J'ai dit, c'est pas sympa. Ou alors il fallait me dire que la personne sortait de Sciences-Po qu'elle ne voulait pas de la mobilité géographique.

Ce type de conflit entre équité transversale et longitudinale est constant et s'applique dans toutes sortes de domaines. Les personnes que nous avons interrogées font état de diverses pratiques (9 cas recensés sur 33 candidats recrutés) conduisant à fixer le *niveau de classement d'un emploi en fonction, non pas de ses activités, mais du candidat retenu*. Ces pratiques s'échelonnent des plus licites aux plus litigieuses.

Souvent la recherche de candidats s'engage alors que l'organisation du travail de l'équipe n'est pas figée. Il est alors possible de caler le contenu de l'emploi à pourvoir en fonction des candidatures disponibles (2 cas évoqués dans nos entretiens). Parfois le niveau de publication est réévalué à la hausse pour susciter davantage de candidatures (1 cas). Ces pratiques n'enfreignent pas directement l'équité transversale, elles ne remettent pas en cause le lien entre niveau de classement de l'emploi et contenu de ses activités.

Parfois, le niveau de classement de l'emploi est clairement et directement influencé non par le contenu des activités à réaliser, mais par le niveau de GF du candidat pré-repéré. Par exemple, pour permettre la candidature d'un salarié en GF 10, un poste est publié en GF 11-13 alors que les activités du poste devraient entraîner un classement en GF 13-15 (Cf. ci-dessus première citation). Un poste est publié en GF 17, pour attirer un salarié en GF 16, sur une plage 15-17 alors que normalement il faut publier les emplois sur deux GF et surtout, le GF de haut de plage est censé exprimer un très haut professionnalisme dans l'emploi, or comment un nouvel arrivant pourrait-il être un expert ? Des recruteurs ne proposent pas le GF 12 à un candidat parce qu'il est depuis peu en GF 11 (cf. troisième citation)... Un poste d'adjoint de niveau GF 10 est réévalué en GF 12 pour accueillir un candidat issu d'une formation diplômante...

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Parfois les contournements sont massifs : affectation provisoire d'un jeune cadre sur un emploi supérieur à son niveau hiérarchique, publication du poste de ce cadre à l'intention d'une autre personne de niveau hiérarchique supérieur, le cadre est alors muté ailleurs sur un poste adapté à son niveau (voir deuxième citation dans l'encadré). La manœuvre permet entre autres, d'éviter d'attendre la consultation du Comité Mixte Paritaire. Dans un autre cas, à l'occasion d'un échange de poste, le candidat jeune et diplômé se voit proposé une augmentation de 2 GF (cf. quatrième citation), alors que le candidat ancien et issu de la promotion interne part à GF égal... L'écart est tellement patent qu'une protestation et une menace d'annuler l'échange permettent au salarié d'obtenir de gagner un GF.

Appliquer les règles c'est faire la différence entre accorder « *un NR* » à un salarié moyen, pour faciliter son départ (voir infra encadré 10), ce qui gêne peu l'équité transversale et évite une stigmatisation longitudinale, et fixer carrément le niveau d'un emploi en fonction de la candidature retenue, ce qui altère radicalement l'équité transversale et menace de faire perdre tout sens à l'équité transversale.

Fixer la rémunération et la qualification uniquement en fonction du parcours initial, refuser de différencier entre homologues pour ne pas avoir à justifier des écarts de traitement, c'est enfermer les personnes dans la mesure initiale de leur potentiel, une forme de sous-coopération donc au sens du chapitre 3.

3.1.2. Critiques externes

Les **critiques externes** pointent sur des règles trop rigides ou inadaptées qui conduisent à des justifications alternatives. La rigidité du principe d'équité longitudinale conduit à des régularités de carrière excessives (3.1.2.1.), l'obligation de recruter parmi les candidats qui se présentent conduit à un contournement de la règle de publication des postes (3.1.2.2.).

3.1.2.1. La critique des régularités de carrière excessives

Comme le montrent les exemples de l'encadré précédent, l'équité longitudinale tend à l'emporter sur l'équité transversale. Il en résulte tendanciellement un écrasement des écarts dans la progression de carrière entre homologues. On accordera éventuellement des responsabilités à un salarié issu de la promotion interne, mais on lui reconnaîtra plus difficilement qu'à un jeune cadre diplômé le niveau hiérarchique qui les accompagne.

Cette importance de l'équité longitudinale peut susciter d'importantes **critiques externes** visant à réduire l'importance des règles, en référence à des justifications hiérarchiques ou marchandes (que nous aborderons aux chapitres 7 et 8). *La priorité* à l'équité longitudinale est perçue dans ce cas,

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

comme une forme de **rigidité**, de **refus de rémunérer à la performance**, qui pose un risque au regard des pratiques du marché.

Encadré 5.3 - Critique des régularités de carrière excessives

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Il y a 15 ans, on savait qu'il y avait telle courbe en fonction du diplôme, on pouvait aspirer à ça, si on était gentil avec tout le monde. (...) y avait des suivis d'écoles, telle école mieux cotée.

C'est encore vrai aujourd'hui non ?

(... exemple inaudible) J'ai rencontré un directeur de centre qui n'avait pas fait une grande école. Je pense qu'on est de plus en plus sur de la gestion de compétences. Quand je suis rentré c'était telle école, telle grille, ça m'avait choqué.

Chef de service, manager prenant, observation en réunion [notes]

Tant que l'agent verra l'entreprise comme une espèce de gros dinosaure complètement vérolé par les O[rganisations] S[yndicales] et l'actionnaire étatique, on n'avancera pas. (...) Le jour où on n'aura plus de garanties de l'emploi, tout va changer. Là on est tous comme des petits oisillons bien au chaud dans le nid. Si on refuse de donner un NR plus de 7 ans, c'est dur, il y a un dossier à faire, c'est lourd. Il y en a de plus en plus des dossiers comme ça. Et du coup souvent, on est obligé de donner quelque chose à quelqu'un qui ne le mérite pas. À l'inverse on peut avoir un C[ontrat] E[mploi] S[olidarité] qui bosse et un agent statutaire qui ne glande rien, et on ne peut pas garder le CES !!

3.1.2.2. Rigidité excessive des dispositifs de publication et contournement « imposé »

Le contournement du mécanisme de publications d'emplois est systématique de la part du management. Tous les recruteurs interrogés déclarent chercher à repérer des candidats avant de publier. Ils expliquent ce contournement systématique par les règles qui encadrent la publication d'emploi. Ces règles obligent à justifier fortement le fait de ne pas recruter un candidat, surtout lorsqu'il a déjà été reconnu « apte » à « tenir l'emploi ».

Encadré 5.4 - Publier des emplois « fermés » pour éviter d'avoir à se justifier

Chef de service, manager prenant, n+1 [notes]

On contacte le réseau systématiquement avant de publier. Dès que tu publies, les gens postulent. Si tu as quinze candidats, si tu donnes une seule aptitude, tu es obligé de nommer un des aptes. Donc si tu ne veux pas des candidatures spontanées que tu as eues, il te faut ne reconnaître personne. Pour peu que certains aient un avis favorable [de la hiérarchie cédante] ... [ce sera difficile et donc le recruteur sera obligé de nommer un candidat au sein de la liste des candidats, même s'il ne lui convient pas et qu'il préférerait attendre que d'autres candidats soient disponibles]

Chef de service, manager prenant, n+1 [notes]

En parallèle de ça sur des postes de ce type-là, on ne lance, enfin moi je fais comme ça, je ne lance qu'à partir du moment où j'ai au moins une solution qui me convient.

Chef de service, manager prenant, n+1

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

En général, on fait fonctionner son réseau, enfin, moi, c'est mon principe, je fais fonctionner mon réseau avant de publier. J'essaie, au moment de la publication, d'avoir au moins un candidat dont je suis certain qu'il sera candidat et un candidat qui me convienne !

Expert RH national, intervenant à la CSNP, [notes]

[Présente des cas de contestation de décisions d'attribution d'emplois de cadres] À la Martinique, le problème c'était deux situations individuelles, d'agents candidats Domiens [locaux]. La CGT sur place pousse à ce qu'ils aient une promotion sur place, alors que le management en place veut des métropolitains et pousser les autres à aller vers la métropole. Du coup en séance, elle fait un débat sur le parcours professionnel pour arracher le retour non obligatoire en métropole. C'est là où l'aspect est purement formel. Avec XXX on a fait du théâtre. Personne n'a parlé des sujets du débat.

Cadre de premier niveau, Candidat recruté

Et puis aussi le fait que sur X..., comme partout j'imagine, y a des gens sur place. Je ne me fais pas d'illusions, quand je postulais, à mon avis les postes étaient fermés, donc on m'a dit que c'était parce que j'avais pas de management, parce qu'il fallait bien m'expliquer pourquoi ils me prenaient pas.

À X... ?

Sur X... ou ailleurs, à Y..., le gars était déjà pressenti.

Et puis sur les emplois sur X... les postes étaient fermés. Mais vous vous ne le saviez pas ?

Euh. Je me. 'Fin si, parce que bon, plus ou moins tous les postes sont fermés.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Disons que c'est vrai que beaucoup de postes, bon ça, ce que je vais vous dire, bon on a dû vous le dire, ou on va vous le dire, ils sont déjà plus ou moins fermés, c'est-à-dire qu'on connaît plus ou moins le candidat à l'avance

Les candidats critiquent le fait que tous les postes soient fermés et les managers ont bien conscience de transgresser une règle (cf. chapitre 6 suivant). Mais les managers justifient leurs pratiques de contournement en critiquant l'excès de rigidité des dispositifs, d'autant que les syndicats n'hésitent pas parfois à utiliser ces dispositifs de façon stratégique pour obtenir des contreparties, sans qu'il y ait forcément un rapport direct avec la décision d'attribution d'emploi elle-même.

3.2. Explications du recours aux dispositifs réglementaires

Plusieurs personnes interrogées expliquent qu'elles recourent aux dispositifs réglementaires en raison de leur efficacité.

3.2.1. Publicité des informations réglementaires

Les informations sur le **Groupe Fonctionnel**, le **Niveau de Rémunération**, l'intitulé de l'emploi, le diplôme initial, les formations suivies sont toutes publiques. Lorsqu'un candidat postule, il joint nécessairement la **fiche C01** qui rassemble en une page l'ensemble de son parcours au sein de

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

l'entreprise. Ces informations sont accessibles à un coût quasiment nul, un simple regard suffit. Le recruteur dispose de ces informations pour tous les candidats dans un format équivalent, ce qui facilite les comparaisons. Enfin la publication d'un emploi dans la **bourse de l'emploi** garantit une diffusion sur l'ensemble du territoire national, dans l'ensemble des directions tant d'EDF que de Gaz de France et même au-delà, dans l'ensemble des entreprises régies par le statut des Industries Électriques et Gazières. Le recruteur peut ainsi informer directement un très grand nombre de candidats potentiels, notamment ceux qui ne sont pas sous son autorité hiérarchique et avec lesquels il n'a pas de lien personnel. C'est cette diffusion nationale inter-directions qui permet les stratégies de postulation

Encadré 5.5 - Accessibilité des informations via les organismes paritaires

[Observation, Pôle RH]

X... a reçu via son organisation syndicale, le compte rendu de la CSNP avec notamment la liste des candidats ayant eu une augmentation de rémunération (1 NR en plus). Plusieurs cadres de l'équipe passent dans le bureau pour regarder la liste. S'ensuit une discussion sur les probables raisons qui ont fait que telle personne a eu ou non un NR, sanction éventuelle d'une absence pour fait médical ?

Cadre de premier niveau, candidat en recherche [notes]

[La personne veut savoir si le chef qui la recrute, et qu'elle apprécie va rester. Elle raconte l'entretien qu'elle a eu avec lui]

Je lui ai dit : - « J'ai une seule question à vous poser. Vous êtes en fin de mandat. Est-ce que vous allez partir ?

Il m'a répondu : C'est un poste qui me plaît bien, vu mon âge, c'est un choix personnel de rester là »

Et en plus, j'ai vérifié l'information depuis, il vient d'être reclassé. Donc il ne va pas partir tout de suite, si il part ce sera au moins dans un an ou un an et demi. ”

Directeur de Groupement de centres adjoint, gestionnaire de carrière, n+3

Il y a des postes aussi sur lesquels je dis au directeur d'unité : « tu publies direct sur ce poste, je ne te cherche personne. » (...) Parce qu'il y a des candidats et parce que la DEGS maintenant est plus petite qu'auparavant sur le marché des cadres. Il y a des gens bien, à la branche commerce [une autre direction que la DEGS]. Si je cherche un poste de contrôleur de gestion à V... Comment je sais s'il y a un bon candidat à la direction financière [une autre direction] ? Donc aux Directeurs de Centres, moi je, je leur dis que je suis contre la recherche systématique de candidats avant.

Ainsi, l'information sur le classement et la rémunération des autres est accessible à tous. Dans le deuxième exemple ci-dessus, la personne qui sait que ce directeur est en poste depuis 2 ans et donc théoriquement sur le point de partir (fin de mandat) a les moyens de vérifier l'information qu'il lui donne. Elle apprend via les instances paritaires que le directeur vient d'avoir une promotion de GF (il a été reclassé), ce qui lui permet de conclure qu'il est fort probable que ce directeur ne partira pas immédiatement de son poste

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Le dernier exemple illustre l'intérêt de la diffusion nationale des postes vacants. En effet, un gestionnaire de carrière ne connaît que les cadres de sa direction et pour certains emplois transversaux aux différentes directions (contrôleur de gestion) il est préférable de publier directement plutôt que de regarder en priorité les cadres disponibles au sein de la direction.

Enfin, quand un emploi est publié, les candidats disposent des coordonnées des recruteurs, ce qui leur permet d'entrer en contact avec des recruteurs avec lesquels ils n'ont aucun lien (autre région et autre direction). Souvent (cf. ci-dessus) le poste est fermé, mais la discussion permet de se connaître et d'envisager d'autres postulations sur d'autres emplois connus par les recruteurs comme étant à pourvoir. De plus, le fait de postuler signale officiellement le fait que l'on souhaite quitter son emploi, que l'on est mobile et disponible.

Encadré 5.6 - Postuler pour se faire connaître

Cadre de premier niveau, candidat recruté

[Un jeune cadre ingénieur issu d'une autre direction est dans un poste technique dans une unité. Sa première postulation dans l'unité était sur un poste commercial. La question porte sur les motivations de sa candidature à l'époque sur ce poste très éloigné de ses compétences et de son projet professionnel.]

J'étais conscient que j'avais peut-être pas encore les idées très claires sur le profil qui serait recherché sur ce poste-là. C'est vrai que j'ai une formation d'ingénieur et non de commercial. Je savais que j'étais pas forcément le mieux armé pour le poste. . . c'était l'occasion de me faire connaître, si c'est pas pour ce poste-là, c'est peut-être pour le coup d'après. En effet, c'est ce qui m'a permis de me faire connaître, j'ai quand même rencontré le directeur du Centre, et d'autres personnes du centre, dans des entretiens qui m'ont suggéré de faire une transition un peu plus propre.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Mais bon, [en sachant que le poste est fermé] vous postuliez quand même pourquoi ?

Bah pour euh tenter ma chance, déjà pour me jauger, à l'entretien, voir si on a tous le même calibre. (...) Pour montrer déjà que je voulais évoluer. Que ce soit dans les tablettes ou que sais je ?

3.2.2. L'objectivité « supérieure » des informations officielles

À l'intérieur d'EDF et Gaz de France, la **fiche C01** résume des données essentielles : diplôme initial et niveau d'embauche, ancienneté, progression hiérarchique et financière passée, type et importance de la mobilité fonctionnelle, type et importance de la mobilité géographique.

La fiche C01 dit le parcours antérieur, elle n'est pas un CV auto-déclaratif, ou une recommandation de complaisance. Ces données sont officielles, elles ne disent pas « toute la réalité » et sont parfois inexacts, mais elles ont toujours l'avantage d'être difficiles à modifier par ceux qui y auraient intérêt. L'existence de telle données fiables, garanties par des experts RH extérieurs aux intérêts

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

stratégiques des managers, permet à ceux qui participent aux décisions d'attribution d'emploi de disposer d'une base solide pour interroger le candidat, son hiérarchique, d'éventuels collègues et au final pour prendre la décision.

Le diplôme initial est très rarement mentionné par les décideurs comme un critère d'attribution d'emploi (2 cas). Lorsqu'il l'est, ces derniers évoquent un lien évident entre diplôme et compétence technique. Parce que le diplôme garantit la compétence technique, l'essentiel est donc à chercher ailleurs (management, relationnel ...) ⁷⁷.

Encadré 5.7 - L'évidence du lien diplôme – compétence technique

Chef de service, manager prenant, n+1

Et je trouvais qu'elle avait les qualités à la fois techniques, y a pas de doute, quand on sort d'une école d'ingénieur, moi je cherche pas à savoir quel est le niveau technique. Je cherche plutôt à savoir quelle est la capacité à s'adapter, euh l'ambition, enfin la motivation, la capacité à animer, l'ouverture d'esprit euh, bon c'est ça qui m'intéresse : Le savoir être.

Directeur, manager prenant, n+2 [notes]

Quel était le profil recherché ?

On voulait un bon niveau d'expertise gazière, d'où l'intérêt d'un master gaz, et une aptitude au management (...).

Pourtant sur les 33 cadres recrutés sur des postes de cadre de premier niveau que nous avons interrogés, 8 sont titulaires de diplômes d'ingénieurs, 8 sont titulaires de DEA, DESS non techniques ou d'écoles de commerces, 2 ont réalisé des formations internes (pour l'un, une formation technique (POT), pour l'autre une formation administrative (POA) et 16/33 sont issus de la promotion interne.

L'importance du diplôme est évidente à travers deux faits. Pour les cadres « diplômés » la division entre formations « technique » et « non technique » correspond quasiment parfaitement avec la division entre « postes techniques » et « non techniques ». Les cadres diplômés de l'enseignement supérieur sont beaucoup plus jeunes et beaucoup moins anciens dans l'entreprise que les cadres issus de la promotion interne à niveau de GF égal. Il n'y a pas de recrutement externe de salariés anciens sur des postes en GF 13 à GF 15 (tous les recrutements ont lieu au GF 12). Il n'y a pas non plus dans les statistiques de recrutements de salariés anciens et peu diplômés en GF 12.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Bien qu'il soit peu mentionné, le diplôme a donc un rôle majeur. Son influence vient « naturellement » du fait de l'application des dispositifs qui font qu'à un niveau de diplôme à l'embauche correspond un GF d'embauche (Cf. [1.3.1. Diplômes initiaux](#)).

Elle découle par la suite du fait qu'il existe des filières normales de progression liées aux apprentissages réalisés dans les postes. L'exemple idéal c'est une progression par paliers au sein d'une filière métier (exécution, maîtrise, cadre, et parmi les cadres, chef de petit GR, chef de gros GR, assistant chef de service, chef de service, adjoint chef de centre, Chef de centre, avec en intermède des passages éventuels par des postes d'expertise relativement dégagés de responsabilités managériales). À défaut, la proximité inter-métiers permet des passerelles. On confie souvent aux jeunes embauchés des postes d'ingénieurs d'études leur permettant d'utiliser leurs compétences techniques et de se familiariser avec l'entreprise. La fiche C01 fournit un premier niveau de garantie du fait que le candidat a bel et bien eu tel ou tel parcours.

Encadré 5.8 - L'organisation de filières de progression

Chef de service, expert RH local, manager prenant, n+1

[À propos de deux candidats] c'était des candidatures raisonnables quoi.

« Raisonnable », ça veut dire quoi ?

Ça veut dire que par intuition et sans méthode, sans grande méthode, ce sont des gens à qui on peut penser qu'on pourrait confier le poste. Sans que des dommages s'ensuivent. Des gens qui ont soit été responsables ... ont eu les mêmes fonctions sur quelque chose de plus petit ou tout au moins de moins forts enjeux, ou bien sur un truc de même taille ou de même enjeu dans un autre cas, qui ont eu un poste, un rôle de numéro 2.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Bah disons qu'un chef de GR je sais à peu près ce que c'est. Bon, c'est un responsable « contrat de travail » que ce soit au pôle industrie [production d'électricité] ou à la DEGS, c'est à peu près similaire. 'Fin bon, c'est peut-être un degré de responsabilité qui est plus important à la DEGS, mais autrement c'est pareil quoi, hein donc étant dans le, dans le domaine RH, depuis déjà pas mal de temps, je savais de quoi il parlait.

Parce que vous, vous aviez quelle mission à l'U[nité] S[ervices] I[nterne] de la direction production d'électricité ?

J'étais adjoint au chef de pôle. Donc en fait j'avais un poste d'adjoint. Un chef de pôle, c'est comme un chef de GR. En fait c'est similaire, c'est des appellations différentes, mais c'est similaire.

Donc pour vous, c'était la marche du dessus en fait ?

77 Comme on le verra au chapitre suivant, les autres références explicites au diplôme renvoient aux comportements de « corps », de soutiens entre titulaires d'un même diplôme. Dans ce cas, le diplôme est perçu moins comme la sanction d'efforts passés et de talents réels, que comme une modalité de constitution d'une clique qui s'entraide au détriment de l'évaluation objective des personnes. Nous évoquons ce rôle du diplôme dans les pratiques de réseau dans le chapitre suivant. Il en résulte que la notion de diplôme est plus négativement connotée que celle de « groupe de diplômés ».

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Complètement, alors c'était dans, tout à fait dans la logique, hein, je dirais. Dans la logique, si on peut dire une logique de carrière, enfin bon, étant rentré comme gestionnaire quasiment « du contrat de travail », c'est vrai que c'était dans une logique ...

Cadre de premier niveau, candidat recruté

[Mon poste en Études Générales Programmes c'est] le point d'entrée euh pour les jeunes cadres ici, poste d'assistant euh donc t'es pas en exploitation. Donc t'es pas directement confrontée à des responsabilités fortes et à une grosse équipe de gaziers ou d'électriciens, puisque les exploitations c'est quand même les plus grosses équipes, hein. (...) Comme tu travailles en « études générales programmes » tu vois tout ce qui se passe ailleurs (...) je suis l'interlocutrice des ... des mailles d'exploitation dans le domaine.

Chef de service, candidat recruté

Je devais quitter AAA parce que j'avais passé un certain temps sur le Centre. Je venais de mettre en place un service analogue mais je l'avais pas encore fait fonctionner. Le challenge, c'était de reprendre un service analogue et le faire fonctionner dans une unité beaucoup plus grosse.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Surtout comme je vous disais, j'avais des outils dans ma manche qui avaient très bien fonctionné dans un contexte particulier avec une certaine population dans un centre que je connaissais bien. Et je m'étais dit, bon alors, j'avais un assez bon retour de ma hiérarchie, de mes efforts. Donc je me suis dit bien maintenant je voudrais tester cela dans un autre contexte, si possible contexte difficile avec un gros challenge pour voir. Je voulais voir si ça marche.

Directeur de Groupement de centres adjoint, gestionnaire de carrière, n+3, [notes]

[Il me montre comment, pour chaque cadre, il repère un potentiel ultime de carrière] Par exemple ce cadre, 46 ans, chef de GR, potentiel, grosso merdo, chef de GR. Ça veut dire que bon, il pourra peut-être prendre un GR plus gros, mais pas chef de service.

La fiche C01 permet surtout d'archiver de façon objective les évaluations passées des hiérarchiques. Tant qu'il gère un subordonné au sein de son équipe, un manager n'a pas intérêt à accorder des signes de reconnaissance (GF, NR, certaines formations) à un salarié peu productif, peu motivé, rebelle, peu compétent (certaines formations peuvent viser au contraire les moins compétents). Mais lorsque le salarié cherche à quitter l'équipe, ou que le manager lui même l'incite au départ, il a tout intérêt à exagérer la qualité de son travail, de sa motivation et de ses compétences. Son discours risque alors d'être comparé à l'aune de ses pratiques de reconnaissance passées.

Encadré 5.9 - Détecter l'incohérence entre les actes de reconnaissance et les discours

Chef de service, expert RH local, manager prenant, n+1

Et si un membre du réseau cherche à repasser un mauvais ?

Sur 102 RH tu n'es pas à l'abri. C'est arrivé une fois, sur un poste de maîtrise, une JTS. Appréciation très positive du cédant. Quand je regarde sa fiche : elle a eu un avancement au choix au bout de 6 ans. Mon homologue [responsable de délégation sur le centre, recruteur] avait eu le chef de GR au téléphone qui avait encensé la nana. Lui la mettait presque en tête. Quand tu reçois une candidature, le premier réflexe c'est de regarder la fréquence d'augmentation de NR. Avec ça tu débusques des trucs. J'ai appelé l'homologue et je me suis expliqué. Il a fini par admettre qu'elle avait des problèmes de comportement. (...)

Cadre de premier niveau, candidat e recherche

Mais quand tu disais, qu'à peu près à chaque entretien [de recrutement], les managers recruteurs te demandaient « mais alors, vous avez passé beaucoup d'années dans votre GF ? »

Oui. Oui ça, ça fait partie. Bon pas XXX. [Un recruteur nouveau dans l'entreprise], parce qu'il connaissait que dalle au truc, [mais] le mec de Y..., le mec de St Z..., le type de A..., [me l'ont demandé] et B... il m'a pas posé la question, mais parce qu'il connaissait mon profil d'avant, donc il savait le pourquoi du comment. Donc, à chaque fois, il faut leur expliquer que t'as passé deux ans en CIFRE, que ça compte pas au regard du truc, même si tu fais le même boulot, même si tu fais le même poste, que par ailleurs tout le monde sait que la DEGS a une politique d'emploi dégueulasse, et que quand t'es jeune embauché tu restes hors organigramme pendant des plombs sans être affecté sur un poste et que le seul moyen de témoigner du fait que ça voulait rien dire sur mes compétences, c'était de toute façon que je pouvais leur aligner mes trois avancements au choix [3 hausses de NR] en trois ans.

Mais ... bon leur truc, c'était « bah raison de plus, pourquoi, alors que ça témoigne probablement de la qualité de votre travail, pourquoi ils ont pas fait ça [une hausse de GF] en plus ? », alors là je leur disais « écoutez demandez [à son n+2] moi j'en sais rien. »

3.3. Justifications de l'usage des dispositifs réglementaires par la coopération réglementaire

À s'en tenir à la simple description de l'efficacité des dispositifs de diffusion d'information réglementaire, on manque encore l'essentiel. Qu'est-ce qui fonde en premier lieu la forte **transparence sur le classement hiérarchique et la rémunération présente et passée de l'ensemble des salariés** ? Les managers n'ont-ils pas intérêt à sa disparition ? Le diplôme peut donner des compétences, l'expérience permettre d'en acquérir d'autres. Mais n'y a t il pas un lien entre la clarté organisée des définitions d'emplois, de l'attribution des tâches et l'efficacité des formations et parcours d'apprentissages ? Les dispositifs seraient-ils efficaces pour le recrutement, s'ils n'étaient pas justifiés en un sens plus large ?

Nous repérons dans le discours des personnes, des justifications qui selon nous, éclairent pourquoi elles font appel aux dispositifs. Ces justifications marquent bien le fait que les personnes ont conscience de suivre et d'interpréter des règles.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Chacun semble motivé par la réduction de l'incertitude sur le monde présent (qualité des candidats et des emplois) et futur (la carrière future, la production future) et souhaite appréhender ce monde. C'est pour atteindre ces motifs individuels, que les personnes coopèrent dans l'usage et l'entretien des dispositifs réglementaires. Elles coopèrent également dans l'édiction et le respect de règles fondées sur ces dispositifs. Ces règles sont rendues manifestes par les régularités qui se dégagent de la pratique de ceux qui les appliquent. Les justifications de ce type renvoient selon nous, à la **coopération réglementaire** (cf. chapitre 2 et 3).

Nous présentons ci-dessous les discours des cadres interrogés qui renvoient aux quatre premières règles présentées dans la partie 2.2.

3.3.1. Conformité de l'attribution d'emploi avec la carrière « normale »

Attribuer un emploi en fonction de l'estimation du potentiel ultime au regard de la comparaison du candidat avec ses homologues constitue selon nous l'essence de la coopération réglementaire. Cela permet de réduire l'incertitude qui porte sur le niveau de GF et salarial à accorder à chaque salarié et plus généralement sur les perspectives de carrière. Dans ses décisions d'attribution d'emploi, chaque hiérarchique doit chercher à lisser dans le temps la vitesse de progression hiérarchique de ceux qu'il promeut. La vitesse de progression future d'un individu peut être estimée en connaissant la vitesse de progression moyenne de ses homologues et en estimant comment les qualités et l'implication personnelle du candidat le positionne par rapport à ces derniers. Chacun peut se comparer et comparer les autres à la « norme » qui est la moyenne de la catégorie d'appartenance.

Lorsqu'une personne semble « meilleure » que la norme de sa catégorie, il est logique de penser qu'elle aura une progression hiérarchique et salariale plus grande, parce qu'il est juste de reconnaître sa performance supérieure. Pour un salarié, il est normal de comparer sa performance, ses compétences, ses efforts, à ceux de ses homologues et d'exiger une reconnaissance hiérarchique et salariale qui tienne compte des écarts constatés en termes de performance, compétence, efforts.

Et parce que chacun raisonne et agit ainsi, il est logique pour chacun, de penser que si un écart de performance doit se traduire en un écart de progression hiérarchique, alors le fait qu'un candidat ait progressé plus vite par le passé que ses homologues témoigne probablement d'un écart à la performance moyenne du groupe. Lorsqu'un recruteur repère une progression hiérarchique « rapide » chez un salarié, « moyenne » chez un autre et « lente » chez un troisième, il est amené à présumer que cela dit quelque chose sur leurs performances relatives. Il interroge alors les candidats sur ce qui explique tel parcours rapide, tel blocage à un moment donné dans la carrière. En fonction

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

de son estimation de la qualité du salarié et de son potentiel ultime, il décide s'il est pertinent de renforcer ou de diminuer l'écart entre la vitesse de progression candidat et celle de ses homologues.

Un simple regard sur la fiche C01 permet de repérer cette vitesse moyenne de progression et de la comparer avec celles d'autres salariés comparables. On sait si la personne a eu ou non une bonne carrière. La fiche C01 permet de repérer aussi des anomalies, blocage à un moment donné, progression irrégulière ... Lorsqu'un candidat a été ou est dans une situation anormale, il peut avoir à expliquer ce qui a causé la particularité de sa situation. Si l'explication se tient, tout rentre dans l'ordre. Inversement, lorsqu'un manager « bloque » ou promeut rapidement un subordonné, créant ainsi une progression de carrière « anormale », les autres (les collègues du subordonné, le subordonné, les syndicats, la hiérarchie de ce manager ...) lui demandent de se justifier.

Sylvie Monchatre (1996) confirme cette interprétation. Elle décrit dans sa thèse comment la rapidité de progression fonctionne comme étiquette de qualité pour le salarié, une absence de progression régulière pouvant faire peser un risque de stigmatisme.

Les extraits d'entretien ci-dessous montrent que les recruteurs, les candidats, comme les experts en ressources humaines se servent en permanence des régularités de progression de carrières comme de repères pour l'évaluation, la gestion.

Les recruteurs usent des régularités de progression de carrière pour évaluer les candidats et décider ou non de les recruter, contribuant ce faisant, à la reproduction de ces régularités. Ils savent aussi à l'occasion jouer à la marge sur ces régularités, sans pour autant tricher carrément et fausser le système.

Encadré 5.10 - Attributions d'emploi et comparaison des trajectoires individuelles à la trajectoire moyenne du groupe d'homologues : les recruteurs

[Observation Pôle RH]

Comment se fait-il que dans un cas, dans l'enquête, les recruteurs refusent d'accorder une promotion à un cadre, au regard de son ancienneté dans le GF, au risque de se priver du candidat. En quoi cela concerne-t-il le management prenant ?

Cela n'a rien de surprenant. L'encadrement est collectivement responsable de la gestion du parcours des agents. Il s'agit d'éviter une évolution trop rapide au départ qui serait génératrice de frustration par la suite.

Chef de service, manager prenant, n+1

Parce que là, on arrive sur les normes, on va dire que, vous me dites si je me trompe, les gens issus d'un BTS, ils vont peut être arriver vers 40 ans, au premier poste cadre, donc numéro deux de GR, et par contre au moment où ils vont être, devenir chef de GR, ils ont quoi ? Plutôt la cinquantaine c'est ça ?

45-50

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Et à ce moment là c'est plus difficile d'envisager encore un ??

Et alors après, oui, c'est encore plus dur pour eux. De ... C'est déjà haut hein pour eux, pour un BTS qui est entré GF 8 de monter GF 14, faut déjà un sacré paquet de ... Et surtout si c'est sur place.

(...) Enfin malgré tout, le gars qui est rentré en GF 8, s'il termine déjà avec 5 ou 6 GFs de plus c'est une belle carrière. Faut pas le comparer avec celui qui est à BAC+5 et qui commence en GF 12.

Chef de service, expert RH [notes]

Quelquefois tu donnes le NR pour ne pas que ça pénalise le départ. Si c'est une « rougne », un canasson, tu fileras rien. Mais si c'est un moyen, ça peut l'aider à partir.

Encadré 5.11 - Attributions d'emploi et comparaison des trajectoires individuelles à la trajectoire moyenne du groupe d'homologues : les candidats

Tous les candidats se comparent, et non dans l'absolu, mais en référence à ses homologues.

Observation à l'occasion de la participation à un entretien collectif sur la reconnaissance

[Un cadre RH] dès qu'on arrive dans l'entreprise on nous balance qu'il va falloir gérer notre carrière jusqu'au GF 19, il faut un NR ou un 1 GF tous les deux ans, ou alors c'est qu'on n'a pas de potentiel.

Pôle RH [Observation]

Moi j'ai un feu vert que pour un GF13 [La personne a l'accord pour postuler sur un emploi avec un gain de 1 GF]. C'est normal en un sens, je démarre sur un emploi avec d'autres activités [la personne vise une mobilité fonctionnelle assez grande] et puis je suis dans la norme en termes de vitesse de progression.

Pôle RH [Observation]

[Interpellation d'un collègue] tu pourrais regarder dans les statistiques si je suis dans la norme ? [Je regarde, c'est le cas]

Pôle RH [Observation]

Ne pas avoir la maîtrise [le diplôme], ça m'a retardé de 3 ou 4 ans. Mais je suis content, au final, quand je regarde, j'ai eu un bon parcours. D'ailleurs, pour venir sur Paris, ils ne voulaient pas me donner la 16. Mais moi j'ai dit, si je ne l'ai pas, je ne viens pas. Et je l'ai eu.

Directeur de Groupement de Centres Adjointes, n+3, [note]

Il y a des gens qui viennent en entretien et vous disent, « on me doit trois GF, j'ai pris du retard ». [Un peu plus haut dans l'entretien, il précise que les cadres ont des « revendications » à tous les niveaux, ils se voient tous au dessus]

Les experts RH s'efforcent de planifier les évolutions, d'éviter les frustrations.

Encadré 5.12 - Attributions d'emploi et comparaison des trajectoires individuelles à la trajectoire moyenne du groupe d'homologues : les experts RH

Gérer les régularités

Gestionnaire de carrière, expert RH National

“ Dans le passé, il y avait environ 50% des cadres GF12 jeunes diplômés, sur 40 ans de carrière, la totalité pouvait espérer atteindre le GF 19⁷⁸ Avec les embauches récentes et du nombre de postes de chefs de services. Quel sera le pourcentage qui pourra y accéder demain ? Comment gérer leur progression ? ”

Cadre de premier niveau, Expert RH local

Mon job c'est de, on voulait éviter la situation de Poulidor⁷⁹, de l'éternel second, le type qui postule, qui est très bon, sa hiérarchie l'a reconnu apte à occuper un poste et malheureusement, c'est jamais lui qui est retenu, parce que : « pas de chance », parce qu'il y a toujours un candidat meilleur que lui, parce que... et ça fait que le gars « croit pas au système » ; il est frustré, il considère que les jeux sont pas... Ce qu'on veut, c'est éviter cela, cette position-là. Et donc, après les commissions secondaires, moi je rentre également les résultats, c'est-à-dire tous les gens qui sont aptes, celui qui est pris, tant mieux pour lui, pour moi, c'est pas important en général, mais après les classements, le 2^{ème}, le 3^{ème}. Je m'arrête au 3^{ème}, et donc je retrouve des candidats 3^{ème} sur un bordereau de 5, à telle époque (et la date) et ça, c'est pareil, mon rôle au comité RH. Quand on a pas mal de candidats, à un chef de GR qui dit : « moi, je souhaite retenir un tel », moi, à un moment, je peux intervenir en disant : « attendez, il y a un tel qui s'est déjà porté 3 fois candidat sur le même type de poste et qui a été recasé 4^{ème} puis 2^{ème}, encore 2^{ème}. Donc, je me fais un peu l'avocat du diable pour qu'on ait une gestion un peu saine, qu'on ne promeuve pas trop vite, trop rapidement quelqu'un qui vient d'avoir une aptitude, mais donner sa chance aussi [aux autres] Je me fais un peu le régulateur du système⁸⁰.

Dans la dernière citation, ce n'est probablement pas un pur hasard si un candidat est régulièrement second ou troisième. Un bon candidat est souvent pré-repéré par les managers. Lorsqu'un candidat peu apprécié sur l'unité ou peu soutenu par sa hiérarchie postule sur un emploi, les recruteurs redoublent d'efforts pour trouver une candidature alternative. Mais différents autres facteurs peuvent entrer en jeu, le salarié est dans une filière métier dans lequel il n'y a plus de recrutement, son hiérarchique est peu apprécié... On note que l'expert vise ceux qui sont deuxième ou troisième, c'est-à-dire plutôt des candidats « bons » ou « moyens » mais qui « n'ont pas de chance », que des

⁷⁸ (Les chiffres exacts sont plutôt un passage 23% à 32% de cadres diplômés en GF 12 entre 98 et 2003, avec une pointe à 40% en 2001, la référence au GF 19 comme horizon accessible dans le passé qui ne l'est plus désormais est en revanche pertinente, cf. chapitre 1)

⁷⁹ Note à l'intention des lecteurs québécois. Poulidor est un coureur cycliste français qui a été plusieurs fois second au tour de France, derrière des coureurs étrangers (Eddy Mercks notamment) sans jamais gagner une seule fois l'épreuve. Depuis une expression idiomatique s'est formée, être un Poulidor, c'est être un éternel second.

⁸⁰ La citation s'applique en fait surtout à des décisions d'attribution d'emploi relatives à des personnels non cadres.

salariés « mauvais ». L'objectif est de réduire les écarts dans le temps de recherche d'emploi à l'interne et d'éviter les phénomènes de stigmatisation et de découragement. On retrouve ici l'idée qu'on peut donner à un moyen pour l'aider à partir, mais pas à un mauvais.

3.3.2. Respect des règles de publication et d'attribution d'emploi et recherche de candidats

Le respect des règles de publication et d'attribution d'emploi par les managers recruteurs (3.3.2.1.) leur fournit un guide pour la recherche de candidats (3.3.2.2.)

3.3.2.1. Respect des règles de publication, progression standard de 1 GF et 1 NR, règle des trois ans

Les hiérarchiques ne peuvent pas (Pers. 212) attribuer un nouvel emploi avec une promotion à la clé à un salarié de leur choix, sans recourir à un appel officiel à candidature, autoriser l'ensemble des salariés statutaires à entrer en concurrence avec lui et donner un certain droit de regard aux syndicats. Cette obligation de publier des appels à candidature est bien respectée.

En revanche, comme nous l'avons vu, les règles de publication des emplois sont souvent contournées et les managers justifient ce contournement par le besoin de trouver rapidement des candidats de qualité. Néanmoins, même lorsqu'il y a un candidat pressenti, le respect minimal du mécanisme de publication, veut qu'on n'annonce pas à l'avance le vainqueur de l'épreuve fictive et qu'on maintienne au moins les apparences. La publication permet alors à minima de repérer des candidats inconnus par les managers. Les candidats en ont conscience et postulent pour se faire connaître (cf. encadré 5.13, ci-dessus).

Dans l'observation ci-dessous, tous les membres d'une réunion de service sont fait complices du détournement officieux de la règle. Les hiérarchiques oscillent entre clin d'œil ironique et rappel de la finalité officielle des dispositifs de publication d'emploi : l'important est que chaque salarié puisse faire connaître sa valeur en postulant, même s'il est inconnu du réseau de proches ou mal vu par sa hiérarchie actuelle. Ils évitent soigneusement de répondre à la question posée.

Encadré 5.13 - Donner leur chance aux candidatures non anticipées

Participation à une réunion de service, [observation]

Question empreinte d'humour au n+3 : « Quand verra-t-on les nouveaux recrutés ?

Première « réponse » du n+1, ton ironique : -. On attend l'analyse du bordereau.

Deuxième réponse du n+1, ton sérieux : - On hésite quand même à faire venir avant la nomination.

Première « réponse » du N+3, ton ironique : - Oh ... On peut le faire quand même. Y a pas trop de problème ... On n'est pas sur écoute là ?

Deuxième « réponse » du n+3, ton sérieux : - On attend quand même, le bordereau permet de repérer des candidats qui n'ont pas été repérés, qui sont passés au travers des mailles. »

Discussion avec un membre de cette réunion [notes]

Depuis début juillet, un candidat est pressenti. Moi quand je suis arrivé (quelques années plus tôt), j'étais en poste avant la publication. [Le n+2] s'est fait taper sur les doigts. Il faut au moins recevoir les candidats [avant de pourvoir l'emploi] et ça permet de se faire une idée pour le coup d'après.

Parce qu'il faut lisser la progression hiérarchique et justifier les écarts à la norme, il est d'usage à la DEGS d'attribuer systématiquement une progression de 1 GF et 1 NR à l'occasion d'un appel à candidature (publication de l'emploi dans la bourse de l'emploi).

Sur les 17 publications de poste qui concernent les candidats recrutés interrogés (cf. chapitre 2), 15 se traduisent par une hausse de 1 GF, 1 par une progression de 2 GF, 1 par une absence de progression de GF. Dans ce dernier cas, le poste publié était un poste transitoire et moins d'un an plus tard, la personne a postulé sur un autre emploi avec une progression de un GF.

Lorsque la décision d'attribution d'emploi a lieu par mutation d'office ou transfert, il n'y a pas de progression de GF ou de NR (12 cas sur 12). Dans deux cas il y a un reclassement moins d'un an après, ce qui est une forme de contournement. Dans deux autres cas il y a eu publication d'emploi un an plus tard dans le même service à l'intention de la personne mutée et en poste ou en préparation à ce poste depuis un an. Le poste publié est alors totalement fermé.

Ces quelques statistiques montrent qu'il n'y a pas de négociation des salaires à l'occasion des changements d'emploi (Les dispositifs réglementaires fixent strictement la progression des rémunérations. Cela limite le pouvoir managérial d'attribuer ou non une progression de carrière plus ou moins rapide façon arbitraire, c'est pourquoi nous revenons sur ce point à la fin du chapitre 7 en présentant des statistiques sur l'ensemble des attributions d'emploi de cadres en 2001. Cela limite également la possibilité de négociations marchandes et nous présentons des critiques marchandes adressées à ces « rigidités » dans le chapitre 8.

Encadré 5.14 - Absence de négociation de la rémunération

Cadre de premier niveau, candidat recruté [notes]

Dans les entretiens, y a rien eu de négocié. Le salaire est fixé par une grille très claire. La seule négociation qu'il y aurait pu y avoir c'était allocation logement, et ça a été vite fait : Le RH a dit, " y a rien sur le centre ". Et j'étais OK. Le poste précédent c'était GF12 NR 16, là c'était GF 13 NR 17, et le poste était sous-entendu derrière. Moi cela correspondait à mes attentes. Après il y a toujours une négociation possible sur l'avancement au choix.

Comme nous l'avons vu en 2.2.3, la « règle des 3 ans », fixe une durée minimale dans l'emploi pour les cadres, tout en autorisant les cadres à postuler au-delà de cette période, sous réserve d'aménagement de cette durée par un « contrat moral » entre le cadre et sa hiérarchie.

Il en résulte que les managers peuvent planifier le moment où tel cadre risque de partir, les candidats planifier le moment où ils se mettront en recherche. Et surtout, la recherche de candidats pour un emploi se réduit à un pool encore plus faible de candidats.

Encadré 5.15 - Règle des trois ans, repérage des candidats et recherche d'emploi

Chef de service, manager prenant, n+1

Comment est le candidat a t il été pré-repéré par le directeur ?

C'est général. Il était sur un poste de contrat de 3-4 ans. À échéance, il y a eu un bilan des courses, finalement le candidat n'était pas spécialement repéré, il était surtout disponible. Les directeurs échangent régulièrement entre eux sur les postes et cadres prochainement « disponibles »

Recherche d'emploi

[Observation].

Un midi, 3 cadres experts RH évoquent la bonne ambiance du service. Ils sont tous en poste depuis 2 ans. L'un d'entre eux dit « moi je me mets à chercher début année prochaine, départ visé en juin ». Un autre dit : « pareil ». Le troisième dit « moi je ne m'y prends jamais à l'avance. » Sur une remarque du chercheur : « Eh oui, c'est la règle des trois ans ! »

3.3.2.2.

3.3.2.3. Recherche de candidats en fonction du GF, de l'ancienneté dans le GF et de l'emploi précédent

Au croisement des deux encadrés précédents, il est possible **de dessiner un premier portrait de la candidature légitime**. Un candidat légitime dispose d'un GF immédiatement inférieur. Il est « disponible » (a son « feu vert »), notamment parce qu'il a plus de trois ans d'ancienneté dans le poste.

Lorsque l'on recrute sur un emploi de plage B (15-17), C (13-15) ou D (11-13), on cherche des candidats qui se situent dans la même plage ou la plage immédiatement inférieure. Publier un

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

emploi en haut d'une plage C (14-15) est différent de le publier en bas de cette plage (en 13-14) : les candidats « autorisés » à postuler dans les deux cas ne sont pas les mêmes. Si l'on recrute un adjoint, alors on cherche des candidats qui ont un écart de GF donné avec le titulaire : des candidats en GF 11 pour un poste d'adjoint d'un chef de GR ayant le GF 12, en 12, si le chef de GR est en 13 etc.

Encadré 5.16 - repérage des candidats par leur GF

Repérage des candidats potentiels sur la base du GF

Cadre de premier niveau, manager prenant, n+1

La personne recrutée pour un poste en GF12, elle dit avoir recherché des candidats avant publication. Elle ne cherche que parmi les GF 11.

Q. Alors... Vous prenez des contacts. Alors qui vous contactez ?

R. On se connaît ... Alors moi j'avais des contacts avec des gens en agence clientèle, donc par exemple des assistants de chef d'agence qui étaient en 11, GF 11 et qui auraient pu passer en GF 12.

Ces deux règles permettent de réduire fortement le nombre de candidatures à envisager. Pour illustrer cela, dans le tableau ci-dessous nous dénombrons le nombre de cadres qui ont plus de 3 ans dans leur GF à la DEGS en 2001 et 2002.

Tableau 5-3 - Nombre de cadres susceptibles d'être disponibles

GF	11	12	13	14	15
2001	1011	804	721	376	269
2002	911	771	587	333	227

Source, requête Scarlett, données dernière situation, décembre 2001 et 2002, sur les cadres statutaires à l'effectif.

On peut lire ce tableau de la manière suivante : en 2001, il y avait 1011 salariés en GF 11 depuis plus de trois ans, donc a priori susceptibles de postuler pour un emploi en GF 12.

Sachant qu'il y a 8 groupements de centres métropolitains et 100 unités au total, on voit que le nombre de candidatures envisageables est localement relativement restreint. On a par exemple en moyenne 10 candidats potentiels sur une unité pour un poste en GF 12, 8 au GF 13, 6,5 au GF 14, 3,5 au GF 15...

Si le recruteur souhaite de plus uniquement des personnes évoluant déjà dans la filière métier (technique électricité, technique gaz, clientèle ou commercial, ressources humaines, comptabilité, achats ...) le nombre se réduit d'autant. Pour un poste classé au GF 12, il y a alors selon la filière métier considérée, plus ou moins de candidats. Pour un poste en clientèle, il y a potentiellement 240

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

candidats disponibles au niveau national, de 2 à 3 candidatures plausibles dans l'unité (ces chiffres sont issus d'une autre requête Scarlett). Pour un poste dans la filière ressources humaines, il y a 30 salariés a priori disponible au niveau national, soit environ 4 par groupement de centres. Le nombre de candidatures envisageable se réduit évidemment au fur et à mesure que le niveau hiérarchique s'élève.

On voit bien que ces critères permettent une forte réduction du nombre de candidatures initialement envisageables.

3.3.3. Priorité aux candidats mobiles géographiquement

Les personnes que nous avons interviewées ont largement couvert la question de la mobilité géographique. Celle-ci apparaît difficile à obtenir aux managers recruteurs, d'autant qu'elle leur paraît peu rémunérée. Nos entretiens ont été réalisés pour l'essentiel dans la région parisienne, les régions Ouest, Nord et Centre de la France. Il s'agit de régions qui ont plutôt quelques difficultés à « importer » des salariés. L'enquête était présentée comme visant à favoriser la mobilité des salariés et notamment de l'encadrement. Le terme de mobilité est associé à la mobilité géographique dans le « lexique » EDF.

Tous les recruteurs n+1, n+2, RH et gestionnaires interrogés insistent sur la *priorité* qu'ils accordent aux cadres mobiles géographiquement. Les justifications à la *priorité* aux cadres mobiles sont nombreuses. Certaines d'entre elles renvoient directement à la motivation de l'agent ou à l'apport qu'il pourrait apporter à l'équipe. Nous ne les abordons pas ici.

Du point de vue de la règle, la mobilité de l'encadrement contribue à la possibilité d'impulser le changement, d'un point de vue local, qui est une voie vers l'unification des pratiques et l'application des règles issues du National. La mobilité des cadres est nécessaire, compte tenu de la non-mobilité de leurs subordonnés. Un enracinement local ferait peser des risques de « balkanisation » à l'entreprise.

Encadré 5.17 - réduire la propension à la sclérose sur des particularités locales

Directeur, manager prenant et cédant, n+2

Alors important, moi, j'ai instauré une règle un peu interne. C'est que je trouve effectivement, que, comme la soupe est bonne sur cette grosse métropole, y a trop de cadres qui ont fait des carrières sur place sans bouger. Donc comme je suis favorable à la mobilité pour un tas de raisons, parce que moi-même je l'ai pratiqués et puis parce que je pense que ... C'est salubre, le choc des idées, etc. Eh bien euh ... je m'interdis certaines promotions sur place.

C'est-à-dire que des 12-13-14 euh sur place euh OK [ton peu affirmatif : ça passe].15 euh faut voir. Et en tout état de cause, il y a pas de promotion sur place pour des « adjoints de membres de codir » et bien sûr a fortiori « membres de codir ». Donc c'est sur des MPL que c'est possible, pas sur des niveaux MDL et adjoint. Parce que il faut qu'il y ait des apports et la richesse, sinon on va complètement scléroser les jeux de rôles sur place... Et ça c'est connu, cette politique est connue par l'ensemble de l'encadrement. J'ai des cadres qui sont partis parce qu'ils savaient que euh ils pouvaient plus évoluer... Sachant que ces cadres là avaient déjà eu 2 ou trois ou plus promotions sur le centre de L.. Un type qui a eu un BTS ou Directeur, T qui est entré en GF 9. Euh aujourd'hui en GF 13. C'est-à-dire qu'il a eu selon le cas sur le centre, 2 ou 3 promotions sur place. Je lui ai fait comprendre que la 14 ou 15, il fallait aller la chercher ailleurs, pour apporter son savoir, et qu'il ne se sclérose pas dans le contexte local. D'accord ?

L'exigence de mobilité est imposée notamment via une règle bien intégrée de limitation des promotions accessibles sur place. On ne peut pas normalement avoir plus de deux promotions sur place. Cette règle est mise en œuvre notamment sous la surveillance des adjoints de groupements de centres.

Encadré 5.18 - Limitation des promotions sur place, priorité aux mobiles

Directeur de Groupement de centres adjoint, gestionnaire de carrière, n+3 [notes]

Q. Comment vous êtes au courant ?

R. La procédure c'est que chaque fois qu'il y a un mouvement cadre, le DC signe, mais il demande l'autorisation [au Directeur adjoint de groupement de centres, donc à lui]. Normalement je sais que c'est pour tel poste et qu'il y aura un tel, parce qu'on s'en est parlé. Ceux qui font trop de mobilités sur place je le leur dis, surtout si j'ai un candidat. (...)

Q. Vous avez dit que en dehors de ces visites, vous pourriez être contacté en cours d'année. Ce serait à quelle occasion ?

R. Par exemple pour un reclassement d'un cadre. Si c'est le troisième reclassement sur place, je demande au DC s'il se sent bien ? (...) Il faut laisser de la liberté au Directeur de Centre, si c'est pour une réorganisation interne. Normalement de toute façon, on en a parlé avant. Il peut y avoir conflit avec le recours à un candidat extérieur. Par exemple si c'est un troisième poste, là je peux dire « OK, mais à l'horizontale uniquement. Ou alors, regarde s'il peut vraiment pas être mobile. » Bon, par contre, un cadre mobile, là, ce serait vraiment idiot de le renommer sur place...

Candidat en recherche [observation]

Là c'est mon deuxième GF sur place donc il faut que j'aille ailleurs.

Cadre de premier niveau, Candidat recruté [notes]

Dans mon cas, le directeur adjoint du groupement de centres a dit « ok pour la plage 13/15. Le prochain coup il ira chercher sa 15 à l'extérieur ». Le fait que j'ai été muté sur place avec promotion en changeant d'activité ça a été assez mal vu. Donc je ne serai pas reclassé en 15 dans le même centre.

Chef de service, manager prenant, n+1 [observation]

Il y avait une personne candidate depuis la région parisienne, experte techniquement, moins évolutive. La personne choisie c'est une personne mobile depuis la province, a priori plus évolutive. Ça nous coûte un peu plus cher parce qu'il y a une Allocation Individualisée au Logement. Mais bon, c'est une personne au taquet dans son centre et sa région, si on ne donne pas une chance à ceux qui sont prêts à être mobiles ...

3.3.4. Priorité aux agents en “ surnombre ” et agents à mobilité prioritaire

Règle :

Il faut examiner en priorité les personnes dont les activités ont été supprimées ou vont l'être, a fortiori si leur reclassement a été catégorisé comme mobilité prioritaire d'entreprise.

Cette règle est explicitement formulée dans les dispositifs d'entreprise, elle découle de la garantie d'emploi accordée implicitement aux salariés.

Sous l'influence des hiérarchiques, les « surnombres » tendent à être résorbés localement. Chacun a intérêt à réemployer un salarié même peu compétent pour l'emploi auquel il est affecté, puisqu'il paye de toute façon. En revanche, aucun n'a intérêt à recruter les surnombres peu compétents des autres.

De ce fait, les cas d'attribution d'emploi qui se gèrent en référence à la contrainte de réemploi sont souvent ceux des cadres qui ont le plus de difficulté à trouver un emploi sur le marché de l'emploi interne. D'ailleurs, souvent, un salarié est en « surnombre » faute d'avoir su ou voulu anticiper la réorganisation à venir, d'avoir pu être mobile vers d'autres emplois. Parfois, le fait d'être sans emploi résulte d'une mise à l'écart qui reflète un jugement du management sur les compétences du cadre. Les termes employés par le management pour caractériser les personnes à réemployer sont donc parfois très durs (pauvre, rougne, brèle). Et il est apparent que ce sont plutôt les services de ressources humaines (mandatés par la haute direction, sous la pression des syndicats) qui contraignent des managers récalcitrants, à intégrer dans leurs effectifs les agents en surnombre qui viennent d'ailleurs.

Encadré 5.19 - « Imposer » un candidat sans emploi en interne

Directeur de Groupement de centres adjoint, gestionnaire de carrière, n+3 [notes]

De toute façon il y a une tendance, chacun garde ses pauvres. Les « brèles » je les règle au niveau du groupement [de centres]. Je ne peux pas refiler non plus que des brèles. C'est aussi difficile pour moi d'imposer au Directeur, [directeur d'unité] que lui à son chef de service. Mais bon, il y a bien un niveau où il faut se l'avalier.

Discussion informelle [notes]

C'est un gars qui en veut, a fait une formation qualifiante, la quarantaine, très bien au demeurant, a fait plutôt de la communication]. Son poste est supprimé et il trouvait pas d'emploi, malgré une longue recherche (6 mois ou un an, je ne sais plus). En désespoir de cause, il appelle son ancien directeur d'unité. (...) Il lui explique sa situation. Le chef lui dit, bon j'ai quelque chose pour toi, c'est embêtant parce qu'on a déjà un candidat et je ne te cache pas qu'il est bien, mais bon. C'est un jeune cadre, il trouvera facilement autre chose. Au final, le gars est muté, il est dans les mobilités prioritaires de l'entreprise.

Chef de service, manager prenant, n+1

Q Quels sont vos critères de recrutement pour ce poste ?

R. Dans ce cas, le critère de recrutement il est imposé : solidarité avec le centre. Mais bon quand j'étais aux RH je faisais la même chose. J'enfilais les gens, je faisais crier les collègues

Cadre de premier niveau, Expert RH local

Q- Alors comment ça se passe, toi, tu intervies quand on publie un emploi, là, tu regardes qui est sur le bordereau ?

R. Quand on publie, c'est ça maintenant, à une époque, mon rôle on l'entendait comme cela : quand on avait une demande de publication de poste : « j'autorisais la publication » (entre guillemets) si j'avais personne à imposer, si je connaissais quelqu'un qui était dans une situation de surnombre ou qui allait l'être, et qui pouvait occuper cet emploi. C'était à moi de le mettre en avant, de manière à ce que... [L'idée c'est que] c'est pas la peine de publier, si après il y a un type en surnombre.

Donc, au moment de la publication, on nous consulte, j'autorise ou pas la publication de poste.

Q- Et là, parfois, il t'est arrivé de dire « non » ?

R. Je dis : « il y a un type qui va dans deux mois perdre son boulot. Je vous propose d'examiner sa candidature ». Ça marche ou ça marche pas mais si ça marche, on en aura tenu compte.

3.4. Conclusion sur les justifications

Cette partie a recensé les discours critiquant, expliquant ou justifiant l'appui des décisions d'attribution d'emploi sur le recours aux dispositifs de qualification et sur les critères qu'ils permettent de mesurer. Les personnes interrogées disent avant tout chercher la justesse, c'est-à-dire à réduire l'incertitude sur l'avenir (emplois futurs, carrière future, disponibilité de candidats qualifiés dans le futur ...) et la justice, c'est-à-dire à attribuer les promotions en fonction du mérite, ce qui suppose de pouvoir comparer entre eux les salariés comparables (homologues). Les explications soulignent l'efficacité du recours aux dispositifs de qualification et les critiques, les

dérives qui peuvent accompagner le recours à ces dispositifs. Les discours présentés dans cette partie font clairement écho aux discours sur la qualification présentés dans le chapitre 4 partie 2.

4. Indices statistiques de l'influence de la coopération réglementaire dans l'attribution des emplois

Les dispositifs présentés dans la première partie de ce chapitre sont massivement utilisés par les candidats, recruteurs et experts en ressources humaines. Ces personnes justifient leur usage de ces dispositifs, par le fait qu'ils permettent de rendre prévisible l'avenir et notamment la carrière future. Les justifications employées insistent sur une règle centrale : il faut s'efforcer de lisser la vitesse de progression hiérarchique de chaque personne tout au long de sa carrière.

Dans cette partie, nous voulons vérifier l'influence de cette règle centrale sur les régularités de progression de carrière. Les statistiques confirment-elles la présence d'une règle de ce type ? Les régularités de carrière sont-elles suffisamment fortes pour qu'il soit plausible que chaque salarié de la DEGS puisse les constater à son niveau par comparaison avec des proches ?

La première sous-partie (4.1), nous présente des courbes de progression de GF en fonction du niveau de diplôme initial et de l'ancienneté. La deuxième sous-partie présente une modélisation statistique des régularités de carrière (4.2). La troisième sous-partie (4.3), revient sur le rôle que nous faisons jouer à la découverte de régularités statistiques, compte tenu de notre inscription dans l'approche institutionnaliste et conventionnaliste et de l'approche épistémologique qui en découle (cf. chapitres 2 et 3).

4.1. Diffusion d'informations statistiques sur la carrière des agents statutaires

Les services de ressources humaines de la DEGS et les syndicats produisent régulièrement des études et des courbes, qui sont, en l'état, connues de tous. Ces études portent sur la composition des unités, des services et des métiers, par GF, diplômes et par âges ou ancienneté.

Si les cadres RH interviewés mentionnent régulièrement la consultation directe de telles statistiques, nous n'avons pas de preuves formelles que les autres cadres interrogés se réfèrent à de tels documents. Les justifications dont nous avons rendu compte dans la partie précédente, manifestent que les uns comme les autres connaissent bien les régularités que nous allons analyser ici. Chacun sait, par exemple, que les plus diplômés progressent plus vite, que finir en *GF n* quand on est entré en *GF n-7*, « *c'est une belle carrière* », etc.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Nous allons présenter et commenter le type d'informations statistiques diffusées dans l'entreprise sur la carrière des agents statutaires, et ce, pour les années 1998 (4.1.1) et 2003 (4.1.2.). Notre objectif est de mettre en évidence l'impact du diplôme initial et du GF d'embauche sur la carrière des agents.

4.1.1. Impact du diplôme et du GF d'embauche sur l'évolution de la carrière des agents : analyse de la situation en 1998

La base de données SABINE a été interrogée via l'application SCARLETT pour la mise en évidence des relations entre le diplôme initial, le GF d'embauche et sa progression en fonction de l'ancienneté des agents

4.1.1.1. Population retenue pour l'analyse

En 1998, il y avait **77 308 agents** au sein de la DEGS.

- 1988 agents avaient bénéficié à cette date de formations continues qualifiantes. Ils n'ont pas été pris en compte dans le cadre de cette étude. En effet, c'est l'impact du **diplôme initial** et de l'ancienneté sur l'évolution de la carrière des agents que nous souhaitons mettre ici en évidence.
- Nous n'avons pas retenu les données portant sur moins de 50 agents
- Nous avons également exclu 103 agents pour lesquels le diplôme initial n'était pas mentionné dans la base de données.

Au total, la population sur laquelle porte cette étude est de **75074 agents**.

4.1.1.2. Présentation des résultats

Comme précisé dans la première partie, diplôme initial et GF d'embauche sont liés.

Pour la présentation des résultats, nous porterons **en abscisse**, l'ancienneté des agents, et **en ordonnée**, le GF moyen de chacun des groupes d'agents en fonction de leur ancienneté. Une couleur différente sur le graphique, permet de repérer les sept groupes que nous avons distingués et qui correspondent aux **diplômes** et **GF d'embauche** suivants :

- les « **sans diplôme** » démarrent dans l'entreprise au GF3. L'appellation regroupe les titulaires du certificat d'études primaires, du BEPC (diplôme de fin du premier cycle du secondaire, collège), et ceux ayant effectué le second cycle du secondaire sans le valider par le Baccalauréat.
- les titulaires d'un **CAP-BEP** sont embauchés au GF 3.
- Les titulaires d'un baccalauréat sont embauchés au GF 3.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l’attribution des emplois

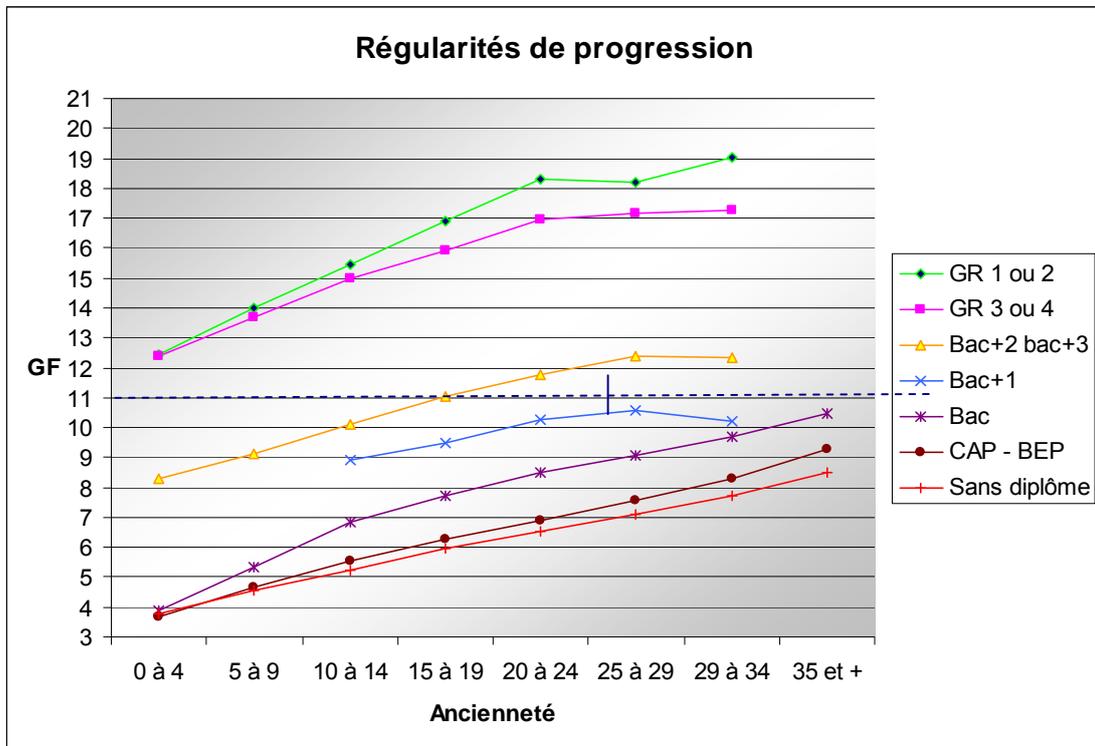
- Les titulaires d’un **bac+1** démarrent au GF 7
- Les titulaires d’un **bac +2** démarrent au GF 8. (En raison de leur faible effectif, nous avons regroupé avec les bac+2, les titulaires d’un **bac+3**, qui démarrent au GF 9)
- Les titulaires de diplômes de niveau bac plus 4 et plus classés par l’entreprise dans les **groupes 3 et 4** (diplômés d’écoles d’ingénieurs ou de commerce peu cotées). Ils démarrent au GF 12.
- Les titulaires de diplômes prestigieux de niveau bac+4 et plus regroupés dans l’entreprise dans les **groupes 1 et 2** (diplômés d’écoles d’ingénieurs ou de commerce prestigieuses, de DESS et DEA). Ils démarrent au GF 12.

(Cf. supra dans ce chapitre le tableau 5.1 en 1.2.1.1., les groupes de diplômes).

À partir des informations disponibles en 1998, dans la base de données SABINE pour les 75074 agents retenus, le graphique de la page suivante présente le GF moyen des agents, en fonction de leur ancienneté, pour chacune des catégories de diplômes distinguées⁸¹.

⁸¹ Pour la représentation de l’évolution des GF au cours de la carrière des agents, nous avons dû coder différemment le GF des cadres de direction, afin d’unifier la progression (Le GF51 correspondant au premier niveau de cadres de direction a été recodé en GF20, etc.).

Graphique 5.1 - Impact du diplôme et du GF initial sur l'évolution de carrière en 1998



Source Scarlett, données à dernière situation, population des agents statutaires à l'effectif, 75074 agents dont le diplôme initial est connu, qui n'ont pas réalisé de formations qualifiantes. Tous les points (GF moyens) sont calculés sur un minimum de 50 agents. La droite en pointillés figure le passage au statut Cadre pour le GF12

4.1.1.3. Analyse des résultats

1) Influence du GF d'embauche

Un simple coup d'œil sur ces courbes permet de visualiser l'influence significative du **GF d'embauche** sur la progression de carrière et **les niveaux de GF ultérieurs**.

Rôle des dispositifs de reconnaissance des diplômes propres à l'entreprise

- Entre le CAP-BEP et le BAC il y a normalement 3 années d'études,
- Les niveaux de sortie des « écoles de métier » spécifiques à EDF GDF étaient de niveau BAC+1.
- Entre le BAC et les DUT et licences reconnues, il y a entre 2 à 3 années d'études.
- Entre les DUT et les BAC+4 (voire les bac+5), il y a également 2 à 3 ans d'études.

On aurait pu s'attendre à ce que les gains en termes de qualification (et donc de salaire) soient proportionnels à la durée des études.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Or, comme on le voit sur les graphiques :

- le diplôme du **baccalauréat**, procure un gain moyen de GF relativement faible au regard du **CAP** (1,2 GF en fin de carrière en moyenne).
- Avoir un niveau **Bac+1** plutôt qu'un niveau **Bac**, apporte un avantage négligeable en fin de carrière (moins de 0,5 GF de plus, en moyenne) mais cela entraîne par contre, un gain très important sur l'ensemble de la carrière, du fait que le GF d'embauche des bac+1 (GF7) est très supérieur à celui des titulaires du baccalauréat (GF3).
- Avoir un diplôme de niveau **Bac+2** donne par rapport aux titulaires du **Baccalauréat** un gain moyen de l'ordre de **3 GF tout au long de la carrière**, du fait de l'écart entre les niveaux de GF à l'embauche (GF8 au lieu de GF3).
- Enfin, les écarts moyens de gains entre les niveaux **Bac+2** et **Bac+5** sont très importants (6 GF en moyenne en fin de carrière). Les Bac+5 démarrent 4 GF au dessus (pour 3 années d'études supplémentaires) et progressent plus vite par la suite.
- La classification des diplômes cadres en deux groupes distincts (GR1 ou 2 ; GR3 ou 4) conduit elle aussi, à des écarts de progression de carrière très nets. Les diplômés des écoles prestigieuses des groupes 1 et 2 (avec un NR d'embauche supérieur) ont une progression de carrière supérieure aux titulaires de diplômes moins reconnus dans l'entreprise à l'embauche.

Le GF d'embauche détermine donc bien la progression de carrière. Il y a d'autre part, un **effet des dispositifs propres à l'entreprise** que l'on ne peut pas expliquer par le nombre d'années d'études nécessaires à l'obtention du diplôme initial.

2) Influence de l'ancienneté

À GF d'embauche égal, plus on est ancien dans l'entreprise et plus le GF est en moyenne élevé. La hausse du GF moyen est quasiment linéaire en fonction de l'ancienneté, tout au moins jusqu'à 24 ans d'ancienneté.

3) Tassement de la progression en fin de carrière

Pour les groupes dont le niveau initial est au moins le **Baccalauréat**, on constate un tassement de progression du GF moyen, pour **à partir de 25 ans d'ancienneté**.

Plusieurs explications peuvent être avancées :

- Il est courant dans les entreprises de voir la progression hiérarchique ralentir en fin de carrière. Les salariés anciens sont peu susceptibles de faire jouer la concurrence en quittant l'entreprise.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

De plus, l'essentiel de leur carrière est joué et l'attribution d'une promotion ne peut plus fonctionner comme un indice de chances de promotions futures. Les salariés sont donc moins susceptibles d'être intéressés par la compétition pour la promotion.

- Les **secteurs techniques** de l'entreprise permettent des départs anticipés au titre des « services actifs ». Ce sont aussi ceux dans lesquels la progression de carrière est la plus forte. Les agents de ces services qui partent en inactivité parmi les premiers (retraite) sont donc probablement d'un **niveau de GF supérieur à la moyenne de leur cohorte** (ce qui peut expliquer le tassement des courbes).
- Le tassement de la progression aux niveaux d'ancienneté élevés est peut-être également dû aux **départs vers d'autres directions**. La DEGS est la direction dans laquelle la pression sur les coûts de main d'œuvre est la plus forte. C'est aussi la direction qui emploie les salariés les moins qualifiés. Aussi, plus les salariés de la DEGS ont un niveau hiérarchique élevé, et plus ils ont **intérêt à rejoindre une autre direction** pour continuer à progresser. C'est d'ailleurs ce qu'ils font : les départs « internes » vers d'autres directions, sont, en pourcentages, plus nombreux, pour les agents au GF élevé. Les courbes de progression des salariés en général et surtout celles des cadres sont donc probablement sous estimées : ceux qui progressent le plus rapidement quittent probablement la DEGS.

4.1.2. Impact du diplôme et du GF d'embauche sur l'évolution de la carrière des agents : analyse de la situation en 2003

Compte tenu du grand nombre de recrutements et de mises à la retraite réalisés entre 1998 et 2003, de la modification des frontières de la DEGS et plus généralement des transformations de celle-ci, nous nous sommes demandé si les régularités observées en 1998 l'étaient toujours en 2003. La base de données SABINE a été interrogée via l'application SCARLETT pour la mise en évidence des relations entre le diplôme initial, le GF d'embauche et sa progression en fonction de l'ancienneté des agents

4.1.2.1. Population retenue pour l'analyse

En 2003, il y avait **63987 agents** au sein de la DEGS.

- Les 1508 agents qui avaient bénéficié de formations continues qualifiantes, après leur embauche n'ont pas été pris en compte dans le cadre de cette étude, afin de n'introduire aucun biais pour la mise en évidence de l'impact du diplôme initial et de l'ancienneté sur l'évolution de la carrière des agents.
- Nous n'avons pas retenu les données portant sur moins de 50 agents

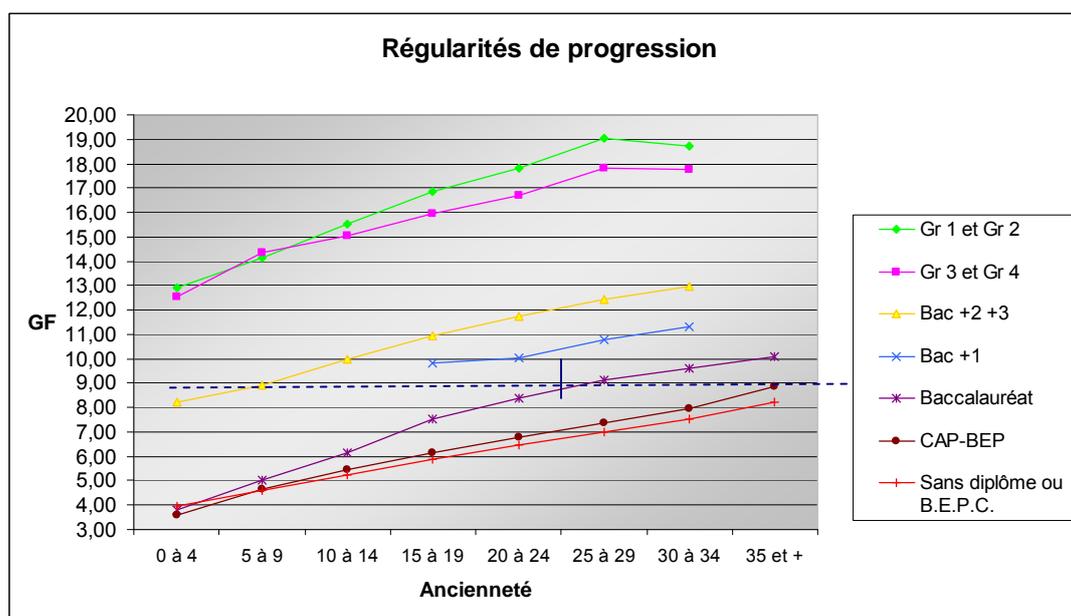
Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

- Nous avons également exclu 103 agents pour lesquels le diplôme initial n'était pas mentionné dans la base de données.

Notre analyse de la situation en 2003 a donc port sur **62225 agents**.

Le graphique ci-après confirme que dans l'ensemble, les régularités observées en 1998 sont toujours pertinentes en 2003.

Graphique 5.2 - Impact du diplôme et du GF initial sur l'évolution de carrière en 2003



Source, Scarlett, données à dernière situations, population des agents statutaires à l'effectif, 62 225 agents dont le diplôme initial est connu, qui n'ont pas réalisé de formations qualifiantes. Tous les points (GF moyens) sont calculés sur un minimum de 15 agents. La droite en pointillés figure le passage au statut Cadre pour le GF12

Comme on peut le voir, les régularités de progression de carrière ont évolué de façon minimale. Chaque agent de la DEGS peut continuer à se projeter dans l'avenir en référence à la progression moyenne de ses prédécesseurs.

En conclusion, si les salariés ont connaissance d'une manière ou d'une autre des graphiques présentés, ils peuvent prévoir leur carrière future. Les salariés moins anciens peuvent notamment, observer le niveau de GF moyen des salariés qui ont le même niveau de diplôme initial qu'eux et une ancienneté supérieure dans l'entreprise. Par exemple si je suis un cadre diplômé d'une grande école et qu'après 12 ans d'ancienneté, je suis, en 1998, comme la moyenne de mes homologues, en GF 15 (chef d'un gros GR), je vois que ceux qui ont 5 ans de plus que moi sont en moyenne au GF 17 (chef de service). 5 ans plus tard, en 2003, la moyenne de mes homologues est effectivement au GF 17 et j'ai des chances d'y être également.

Ce type de courbes est diffusé par les services de ressources humaines et les syndicats. Il n'y a donc rien de surprenant à ce que, comme cela nous a été dit dans les entretiens, les salariés puissent prévoir leur progression de carrière et se comparer à la moyenne. **La régularité de la progression du GF moyen fait qu'il est relativement aisé de se projeter ainsi dans le futur.**

4.2. Modélisation statistique des régularités de carrière

Nous avons ici deux objectifs.

- D'une part, vérifier que les régularités observées dans les graphiques précédents sur **le GF moyen des agents de la DEGS** valent aussi pour le GF individuel, en vérifiant que les écarts autour de la moyenne sont peu élevés et globalement stables (4.2.2.).
- D'autre part, tenter de mettre en évidence, **l'impact de deux facteurs** mentionnés lors des entretiens : **la vitesse de progression hiérarchique individuelle** et **l'écart de cette vitesse par rapport à celle du groupe d'homologues**, deux variables prises en compte pour la progression hiérarchique, lors des décisions de recrutement. (4.2.3)

Pour atteindre ces objectifs, nous commençons par donner des indications sur la population retenue pour l'analyse (4.2.1.). L'annexe 6 donne des indications sur le fonctionnement des tests statistiques de corrélations entre variables.

4.2.1. Population retenue pour l'analyse

Pour faciliter la comparaison entre les deux parties suivantes, nous étudions ici l'ensemble des personnes qui étaient des salariés statutaires de la DEGS en décembre 1998 et décembre 2003. 52003 agents étaient salariés de la DEGS à ces deux dates, contre 77308 en décembre 1998 et 63987 en décembre 2003. Parmi ces 52003 agents, 1439 agents ont eu recours à des formations qualifiantes et sont exclus de l'étude et des modèles de régression. 36 agents n'ont ni GF d'embauche renseigné dans la base d'informations Scarlett ni diplôme initial qui permettrait de le déduire. Ces agents ont également été exclus de l'étude. Il n'y a pas de valeurs manquantes pour les autres variables. Les analyses ci-dessous portent donc sur 50528 agents.

Le niveau de diplôme est estimé par le niveau de GF d'embauche. Cela fait perdre le degré de précision permis par les groupes de diplômes au niveau cadre et les différences entre diplômes de niveau inférieur à Bac (cf. graphiques précédents). En revanche cela a deux avantages. La finesse du découpage en référence à des groupes de diplômes est un obstacle à la constitution de groupes

d'homologues dotés d'effectifs suffisants, surtout pour les cadres. Cela permet surtout de simplifier la présentation des résultats en utilisant beaucoup moins de variables « prédictives »⁸².

4.2.2. Mesure statistique des régularités de carrière

Cette partie procède en deux étapes. Elle cherche d'abord s'il existe un lien entre le GF d'une année donnée, le GF d'embauche, l'ancienneté (4.2.2.1). Elle cherche ensuite s'il existe un lien entre le GF d'une année donnée et le GF d'une année antérieure (4.2.2.2).

4.2.2.1. Impact du niveau d'entrée initial et de l'ancienneté sur le niveau de qualification en 2003

Pour mesurer le caractère prévisible du niveau de qualification (GF) en fonction du niveau d'embauche et de l'ancienneté, nous avons régressé la variable niveau de GF en 2003 (GF_{2003}) par les variables niveau de GF d'embauche (GF_{emb}) et l'ancienneté en 2003 (Anc_{2003}) pour les 50528 agents retenus.

Présentation des résultats

L'analyse statistique montre qu'il existe une très forte corrélation entre les deux variables « prédictives » et la variable « dépendante ». La régression permet d'expliquer 55% ($R^2 = 0,55$) de la variance (des écarts interindividuels) du niveau de GF en 2003. Et la significativité de la relation est hors de doute. La probabilité que la corrélation soit liée au hasard est inférieure à une chance sur 100 000 ($p < 0,0001$).

L'équation de corrélation (déduite des coefficients b du tableau ci-dessous) est la suivante :

$$GF_{2003} = 0,835 + 1,015 * GF_{emb} + 0,137 * Anc_{2003}$$

Cette équation indique par exemple qu'un salarié embauché au GF 8 (titulaire d'un bac+2) en janvier 1983 (20 ans d'ancienneté) aura en moyenne à la fin de l'année 2003 un GF de 11,7 ($0,825 + 1,015 * 8 + 0,137 * 20$).

Au sein des deux variables prédictives, la variable GF d'embauche (Beta de 0,693) a un rôle prédictif plus important que celle de l'ancienneté (Beta de 0,342).

Les tableaux page suivante résument les résultats

⁸² À titre d'exploration, nous avons recodé la variable qualitative niveau de diplôme initial en plusieurs variables binaires (0 ou 1) correspondant à chaque niveau de diplôme. Le gain de prédiction qui en résulte est faible, en revanche la présentation des résultats est fortement complexifiée, puisqu'il faut présenter l'impact différencié de chaque niveau de diplôme.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l’attribution des emplois

Tableaux 5-4 - Régression du GF 2003 par le GF d’embauche et l’ancienneté

R	0,742
Part de variance expliquée (R ² ajusté)	0,550
Nombre d’observations	50528
Erreur standard de l’estimation	1,958
Somme des carrés expliqués	237066,1
Résidus	193639,5
Significativité du modèle	0,0001

Variables prédictives : (Constante), GF_{emb}, Anc₂₀₀₃

	Coefficients non standardisés (B)	Erreur standard	Coefficients standardisés (Beta)	T	Significativité
Constante	0,825	0,033		25,273	0,0001
GF d’embauche	1,015	0,004	0,693	231,283	0,0001
Ancienneté en 2003	0,137	0,001	0,342	114,130	0,0001

Variable dépendante : GF₂₀₀₃

Interprétation des résultats

Les résultats présentés confirment au niveau individuel, les analyses faites sur les graphiques à partir du GF moyen.

Le diplôme est plus explicatif que l’ancienneté, les titulaires de diplômes de niveau cadres progressent plus vite que les autres (d’où le coefficient supérieur à 1 lié à la variable GF d’embauche). En moyenne un salarié progresse d’un GF tous les 7 ans.

Le caractère très significatif du modèle et l’importance de son pouvoir prédictif confirment le fait que les salariés peuvent aisément prévoir leur niveau de GF futur, tout comme les managers peuvent aisément anticiper le niveau ultime qu’atteindra en moyenne un salarié.

4.2.2.2. Impact du niveau de qualification passé sur le niveau de qualification futur

Pour mieux percevoir le caractère régulier de l’évolution de carrière il est utile de procéder à une régression du niveau de GF en 2003 par le niveau de GF en 1998. Si la corrélation et la variance expliquée sont fortes cela signifiera que le niveau de GF est une variable très stable qui évolue lentement.

Présentation des résultats

La régression du niveau de GF atteint en 2003 par le GF atteint en 1998 permet d’expliquer près de 92% de la variance de variable GF₂₀₀₃. La corrélation entre ces deux variables est extrêmement

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l’attribution des emplois

significative ($P < 0,0001$). L’équation de corrélation déduite des coefficients b du tableau ci-dessous) est la suivante : $GF_{2003} = 0,812 + 0,984 * GF_{1998}$

L’équation de corrélation indique par exemple qu’un salarié doté du GF 10 en 1998 aura en 2003 en moyenne un GF de 10,652 ($0,812 + 10 * 0,984$).

Tableaux 5-5 - Régression du GF 2003 par le GF 1998

R	0,958
Part de variance expliquée (R^2 ajusté)	0,918
Nombre d’observations	50528
Erreur standard de l’estimation	0,8371
Significativité du modèle	0,0001
Somme des carrés expliqués	395303,4
Résidus	35402,2

Variable prédictive: (Constante), GF_{1998}

	Coefficients non standardisés (B)	Erreur standard	Coefficients standardisés (Beta)	T	Sig.
Constante	0,812	0,010		84,64	0,0001
GF_{1998}	0,984	0,001	0,958	751,40	0,0001

Variable dépendante : GF_{2003}

Interprétation des résultats

Ce modèle confirme de façon encore plus lisible ce que nous voulions montrer dans cette partie : la stabilité de la progression en GF et donc son caractère prévisible.

Comme le laissait présager le modèle précédent, au bout de 5 ans, en moyenne les salariés progressent d’un peu moins d’un GF (la constante est de 0,812). Plus le GF en 1998 est élevé et plus la progression mesurée en 2003 est forte.

À ce stade il est démontré que le niveau de qualification varie en fonction du niveau d’entrée initial et du temps, que cette variation est très fortement linéaire. Les régularités sont si fortes qu’il est évident que chaque salarié a la possibilité de les constater. Le salarié n’a pas besoin pour cela de recourir à des mesures statistiques sur l’ensemble des salariés (comme ici), ni même d’avoir connaissance des informations diffusées par les services de ressources humaines. Il lui suffit de regarder la progression de carrière des personnes qu’il connaît, de lire les comptes rendus d’organismes paritaires.

Naturellement, il y a des écarts individuels à la progression moyenne « normale ». Mais ces écarts se constituent dans le temps, sans à-coups brusques. Quel est l’impact des écarts passés à la progression « normale » sur les gains futurs ?

4.2.3. Prédiction des gains de qualification entre 1998 et 2003

Cette partie cherche à expliquer la part de la progression hiérarchique qui n'est pas simplement liée au niveau hiérarchique d'embauche et au temps. Si le GF 2003 est très corrélé au GF 1998, il n'en est pas moins vrai qu'en 1998, il pouvait y avoir des écarts de GF importants entre salariés de niveau bac embauchés la même année. Il y a des écarts de progression à la norme fixée par le niveau d'embauche et l'ancienneté.

Cette partie cherche en fait à s'approcher de la situation d'attribution d'emploi et à tester les discours que les personnes interviewées nous ont tenus. Les candidats et recruteurs connaissent les régularités présentées précédemment. Ils savent que le GF futur sera fonction du GF présent. Sur un intervalle de 5 ans (un changement de poste), ils savent que la moyenne est d'une progression de un GF et que c'est par rapport à cette moyenne que sont lus les écarts. Ils savent que le niveau de diplôme initial et l'ancienneté influent sur les possibilités de progression moyenne. Les questions qu'ils se posent sont plutôt les suivantes : quels sont les salariés qui progresseront plus vite que les autres ? Quels sont ceux qui méritent de progresser plus vite que les autres (que leurs homologues) ?

Les entretiens réalisés ont clairement indiqué qu'il convenait de comparer la progression de chaque salarié à celle de ses homologues. Si une personne progresse plus vite ou moins vite que ses homologues, cela doit être justifié et sauf justifications, les managers recruteurs doivent corriger les écarts à la norme : lisser la progression en GF du salarié entre son niveau actuel et son potentiel estimé de fin de carrière.

Inversement, nous avons eu très peu de discours en entretien dénonçant des inégalités hommes – femmes. Cette absence de discours s'explique évidemment par l'absence de question explicite sur ce thème, mais il serait intéressant de savoir si le sexe a une influence sur les gains de GF réalisés en 5 ans.

Le modèle présenté ci-dessous cherche à prédire les gains de GF réalisés entre 1998 et 2003 ($EcGF_{03-98}$). Il s'appuie sur 5 variables qui permettent de vérifier si l'on peut retrouver dans les statistiques la trace du discours des personnes interviewées.

Hypothèses initiales et variables introduites

Pour prédire la variation de GF entre 1998 et 2003, 5 variables s'imposent spontanément au regard des statistiques et des discours présentés dans ce chapitre.

1. L'ancienneté en 1998 (Anc_{98})

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Nous avons vu dans les graphiques qu'il y a un léger tassement de la progression hiérarchique en fin de carrière

2. Le diplôme initial, approximé ici par le GF d'embauche (GF_{emb}).

Nous avons vu déjà sur les graphiques que la pente de progression des plus diplômés est plus forte que celle des moins diplômés

3. La vitesse de progression hiérarchique individuelle en 1998 depuis l'embauche.

La vitesse de progression hiérarchique individuelle en 1998 (V_{ind98}) a été calculée ainsi : $V_{ind98} = (GF_{98} - GF_{emb}) / Anc_{98}$

4. La vitesse de progression des homologues

Les groupes d'homologues ont été définis en s'inspirant de la méthode utilisée pour calculer la progression de carrière des permanents syndicaux (cf. supra 2.5.).

Les salariés ont été regroupés selon leur GF d'embauche (assimilé ici au niveau de diplôme initial). Ensuite à chaque individu doté d'une ancienneté n et d'un GF d'embauche donnés, a été associé le groupe d'individus dotés du même GF d'embauche et d'une ancienneté comprise entre $n-2$ et $n+2$.

Nous avons calculé la moyenne de GF de ce groupe d'homologues en 1998 (GF homologues) et son ancienneté moyenne (approximativement l'ancienneté individuelle par construction). Ensuite nous avons calculé la vitesse de progression moyenne des homologues (V_{homol}). $V_{homol98} = (GF_{homol98} - GF_{emb}) / anc_{homol98}$.

Nous avons ainsi créé une nouvelle variable, la vitesse de progression hiérarchique des homologues.

5. Le sexe

On peut supposer qu'à la DEGS comme ailleurs, les femmes ont une progression hiérarchique inférieure à diplôme, ancienneté, vitesse de progression initiale équivalente. Nous avons recodé la variable qualitative Sexe (homme-femme) en attribuant la valeur 1 à tous les agents de la DEGS qui étaient des femmes et 0 aux autres. La variable recodée (appelée fem) a été introduite dans le modèle. Cela permet de tester si le fait d'être une femme a un impact sur la progression de GF, toute chose égale par ailleurs.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Présentation des résultats

La régression linéaire réalisée explique 7,3% de la variance de la variable gains de GF réalisés entre 1998 et 2003. La prédiction est extrêmement significative ($p < 0,0001$).

L'équation de corrélation est la suivante :

$$EcGF_{03-98} = 1,135 - 0,031 * Anc_{98} + 0,022 * GF_{emb} + 0,053 * V_{homol98} - 0,088 * V_{ind98} - 0,028 Fem$$

Comme dans les deux modèles précédents, la constante indique que la progression moyenne en 5 ans est aux alentours de un GF. Cette constante est modérée par l'effet des autres facteurs. Plus le salarié est ancien et plus, toutes choses égales par ailleurs, sa progression en GF sera faible sur la période. Plus son GF d'embauche était élevé et plus sa progression sera forte. Plus ses homologues ont progressé rapidement et plus sa progression sera forte. Plus lui-même a progressé rapidement (toutes choses égales par ailleurs) et plus sa progression sera faible. Enfin une femme sera pénalisée en moyenne de 0,03 GF.

La variable essentielle du modèle est l'ancienneté (Béta $-0,267$)⁸³. La seconde variable la plus explicative est le GF d'embauche (Béta 0,052). Puis viennent la vitesse de progression des homologues, la vitesse de progression individuelle et enfin le sexe. Toutes ses variables ont un impact sur le gain de GF réalisé entre 1998 et 2003 qui est sans réserve ($p < 0,01$)

Le résultat de l'analyse statistique est présenté dans les tableaux ci-dessous.

⁸³ Si l'on enlève toutes les autres variables du modèle et effectue une régression linéaire simple de $EcGF_{03-98}$ par l'ancienneté 1998, l'ancienneté explique à elle seule 0,68 % de la variance. Le gain apporté par les autres variables est faible.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Tableaux 5-6 - Régression multilinéaire de la progression en GF entre 1998 et 2003

R	0,271
Part de variance expliquée (R ² ajusté) e	0,073
Erreur standard de l'estimation	0,8071
Significativité du modèle	0,0001
Nombre d'observations	50528
Somme des carrés expliqués	2600,15
Résidus	32908,4

Variable prédictive: (Constante), Anc₉₈, GF_{emb}, V_{homol98}, V_{ind98}, Fem

	Coefficients non standardisés (B)	Erreur standard	Coefficients standardisés (Beta)	T	Significativité
Constante	1,135	0,012		94,191	0,0001
Anc. 98	-0,03071	,001	-,267	-60,856	0,0001
GF embauche	0,02180	,002	,052	11,859	0,0001
Vit Homol 98	0,05314	,005	,047	10,633	0,0001
Vit Prog Ind 98	-0,08803	,014	-,027	-6,220	0,0001
Femme	-0,02754	,009	-,013	-2,984	0,003

Variable dépendante : EcGF₀₃₋₉₈

Interprétation des résultats

Le modèle présenté explique 7,3% de la variance alors que le modèle précédent expliquait près de 92% avec une seule variable. Ces 7,3% peuvent paraître faibles.

En fait, chercher à expliquer le gain de GF entre 1998 et 2003, c'est à peu de chose près la même chose qu'expliquer la part du GF 2003 qui n'est pas expliquée par le GF 1998, le modèle cherche à expliquer les résidus inexpliqués du modèle précédent. Le fait que le modèle précédent soit si prédictif explique la difficulté de l'améliorer de façon très importante. C'est parce que le GF 2003 est très fortement causé par le GF 1998, c'est parce que les inégalités de progression sont faibles et les baisses de GF quasi exclues, qu'il est si difficile de parvenir à expliquer ce qui fait que certains progressent plus vite que d'autres entre 1998 et 2003.

Par ailleurs, l'intervalle de temps retenu, 5 ans entre 1998 et 2003 est relativement faible. Pour mesurer des écarts de progression plus importants, il aurait fallu disposer de données sur un intervalle de 10 ans. La faible période de temps envisagée diminue probablement le pouvoir

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

explicatif des vitesses de progression antérieure. En effet, comme nous l'avons vu la période standard en emploi est de 5 ans, pour peu qu'un salarié ait tout juste pris un nouveau poste et GF en 1998 il peut être logique qu'il n'ait pas progressé en 2003. Une période plus longue permettrait de limiter cet effet.

Même si l'impact sur la variance est relativement peu élevé, les corrélations repérées sont en tout cas très significatives et ne peuvent être attribuées au hasard. L'interprétation de ces corrélations apporte plusieurs enseignements.

L'impact de la variable ancienneté est conforme à ce que nous lisions déjà sur les graphiques. Il y a un léger tassement de la progression de carrière avec l'augmentation de l'ancienneté, on progresse plus vite dans les premières années. Le modèle dit par exemple, si l'on a 30 ans d'ancienneté, toutes choses égales par ailleurs, cela réduit la progression de GF de 0,921 ($30 \times -0,03071$), autrement dit, on a très peu de chance d'avoir une progression de GF en 5 ans.

Le niveau de GF initial augmente les chances de progresser. La pente de progression hiérarchique est plus forte pour les salariés très diplômés que pour les salariés peu diplômés. Les graphiques présentés en (4.1.) nous indiquent une des raisons de la faiblesse du pouvoir prédictif de cette variable, les sans diplômes embauchés au GF 3 progressent nettement moins vite que les diplômés du baccalauréat embauchés au même GF.

Si l'on appartient à un groupe d'homologues qui progresse vite, cela augmente la probabilité d'avoir une augmentation de GF. Inversement si on a eu soi-même une progression hiérarchique rapide, cela tend à réduire les chances de progression hiérarchique ultérieure. Formulé autrement, **si l'on a progressé plus vite que ses homologues, toutes choses égales par ailleurs, on progresse moins vite par la suite.**

Les coefficients attachés à ces deux variables confirment la tendance des managers recruteurs à lisser la progression hiérarchique en référence à un groupe d'homologues. *A contrario*, elles tendent à confirmer que si un salarié continue à progresser plus vite que ses homologues, c'est que toutes les choses ne sont pas égales par ailleurs, c'est-à-dire que le management a estimé qu'il avait des compétences, une motivation, des résultats supérieurs à la moyenne de ses homologues. Il serait intéressant de tester ces variables sur une durée plus longue.

Sur la base des entretiens, on peut supposer que ceux qui ont une progression inférieure à la moyenne de leurs homologues tendent régulièrement à exiger des justifications de l'inégalité qu'ils subissent. Parfois, par « paresse managériale » on pourra attribuer une promotion à quelqu'un qui ne le mérite pas. À l'inverse ceux qui ont déjà une progression supérieure à la moyenne ont

probablement tendance à ne pas insister pour exiger une progression encore supérieure, même s'ils la méritent. Avoir à justifier des écarts de traitement tend à écraser les écarts entre homologues par « paresse managériale » et pudeur de ceux qui réussissent (Cf. encadré 5.3). Le fait que nous ayons trouvé qu'il existe une tendance significative à ramener la vitesse de progression moyenne des salariés à celle de leur groupe d'homologue confirme cette interprétation. Si les écarts interindividuels de progression sont faibles, c'est probablement aussi du fait de l'existence de ces corrélations qui ramènent le GF des agents dans la moyenne de leur groupe d'homologues.

L'impact de la variable fem est également intéressant. Le modèle indique que le fait d'être une femme a un impact faible sur les écarts de progression de GF (-0,02 GF). L'impact du lissage de carrière explique peut être une partie de la faiblesse de cet écart. Si pour diverses raisons les femmes sont pénalisées dans leur progression à un moment donné, et si elles continuent à se comparer à leurs collègues hommes et à être comparées à ces collègues, alors elles pourront facilement montrer qu'elles progressent moins vite que leurs collègues hommes et exiger une réduction de l'écart. Le fait est que si l'on n'introduit pas les variables $V_{\text{homo}98}$, $V_{\text{ind}98}$, la variable sexe devient un peu plus pénalisante.

4.3. Expliquer les régularités, comprendre leur sens

Il nous semble essentiel afin d'éviter toute incompréhension, de revenir sur la place que nous accordons aux régularités statistiques dans notre approche épistémologique pour la construction de nos modèles-types.

Le chapitre 2 a expliqué que nous refusons les théories de sciences sociales qui cherchent à imputer aux régularités sociales observables des causes naturelles, anhistoriques et aculturelles (par exemple, la survie, la reproduction, le plaisir ...). Ces régularités, là où elles existent sont des régularités naturelles qui relèvent donc des sciences naturelles. Nous avons déjà fait référence dans le chapitre 2 à Bunge (1998) et à la façon dont il souligne que la biologie, la géographie, la démographie renvoient par exemple à des phénomènes naturels qui ont un impact sur les régularités sociales.

Néanmoins, nous refusons toute démarche qui voudrait assimiler corrélation (même avec antériorité) et causalité, sans repérer les dispositifs sociaux qui en premier lieu rendent possible l'existence des variables observées, leur observation et l'observation de la corrélation. Les régularités sociales dépendent non seulement du dispositif de mesure (la lumière aussi est ondulatoire ou corpusculaire selon le dispositif instrumental) mais aussi de la façon dont les

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

personnes se saisissent des dispositifs de mesure. Le chercheur n'est pas extérieur à la société qu'il observe, et la société n'est pas indifférente à la connaissance qu'il produit.

Dans ce chapitre nous avons vérifié la présence de régularités liant diplôme initial, ancienneté, écart individuel au niveau de GF moyen de son groupe d'homologues en 1998 (variables « explicatives » et le niveau de GF individuel en 2003 « variable expliquée ».

Avec une autre approche épistémologique, nous aurions conclu que les variables « explicatives », causent et donc « expliquent », les variations de niveau de GF individuel. Cette approche épistémologique est d'ailleurs fortement inscrite dans les outils statistiques utilisés (SAS puis SPSS en l'occurrence), ils proposent l'appellation variable prédictive et variable dépendante.

Si nous avons cru qu'un diplôme plus élevé, que la vitesse de progression antérieure cause la hausse de salaire. Nous aurions pu baser ces explications sur la théorie du capital humain, du filtre, de la dépendance de chemin ...

Nous n'avons rien fait de tel. La corrélation observée n'est pas selon nous explicative. Elle est ce qu'il faut expliquer.

Cette corrélation s'explique par l'influence des dispositifs réglementaires que nous avons présentés dans la partie 1. Ils sont la condition logique de la possibilité de constater la corrélation (4.1). L'existence et la coopération à l'entretien de ces dispositifs se comprennent à la lumière de ce que nous avons appelé la coopération réglementaire (4.2). Cette coopération consiste à permettre à chacun de poursuivre efficacement sa motivation pour la prévision et la stabilisation de l'avenir, à travers la coopération à l'établissement et l'entretien des dispositifs réglementaires.

4.3.1. Expliquer les régularités

D'un point de vue strictement logique, c'est la qualification de différents types d'emploi et de candidats qui permet un repérage pertinent de la performance comparée des candidats. Il n'y a pas de régularité sans métrique préalable. Or le diplôme, l'ancienneté, les définitions et classifications d'emploi (notamment par le salaire) sont d'abord des dispositifs permettant de mesurer, avant d'être des variables causalement reliées entre elles.

C'est d'abord sur la base de cette priorité logique, que nous reléguons à un second plan les approches causalistes évoquées ci-dessus. Il y a un raccourci caché à expliquer que le niveau de diplôme (ou l'ancienneté) contribuent à expliquer ou révéler les écarts de performance individuelle entre les individus (même sur un emploi unique donné).

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Les dispositifs de l'éducation nationale créent l'existence de diplôme, les dispositifs d'EDF et Gaz de France les reconnaissent, créent la notion de GF, stabilisent la population employée, assurent la mesure de l'ancienneté. Sans ces dispositifs, pas de mesure de l'impact du diplôme et de l'ancienneté sur le niveau de GF. Ces dispositifs sont la condition logique de la possibilité de distinguer entre plusieurs classes de salariés. La variable « diplôme » est d'abord un outil cognitif permettant de distinguer entre des salariés diplômés et non (ou moins) diplômés.

Ce n'est qu'une fois que l'outil cognitif existe, qu'il est possible de repérer dans un second temps, l'existence ou non d'une corrélation entre niveau de diplôme et de performance individuelle. L'investissement dans la création et la mise à jour d'une grille de diplômes (ou de classification) s'apparente à un investissement de forme (Thévenot, 1986). C'est un investissement dans un outil cognitif de prévision.

Cet investissement dans le dispositif est logiquement premier. Il permet ensuite les investissements individuels dans l'acquisition de diplôme qui peuvent tout à fait répondre à des motifs individuels hédonistes. Le dispositif garantit un « rendement », il forme (« investissement dans du capital humain ») et sélectionne (« signal de qualité »).

La présentation en détail que nous avons faite des dispositifs de définition et classification des personnes et des emplois au sein de la DEGS nous conduit à insister sur le caractère fondateur de ces dispositifs pour la possibilité même de repérer des régularités.

- La définition des emplois (via M3E ou le classement des fonctions antérieur) est stabilisée de façon à ce que certains emplois, définis comme identiques entre eux, soient rendus distincts d'autres, définis identiques entre eux. Cette stabilisation permet de comparer la performance des candidats employés dans des emplois identiques. Elle permet éventuellement, grâce à la mesure des différences et similitudes entre emplois distincts, de comparer la performance de salariés employés dans des emplois distincts, pour les aspects sur lesquels ils sont similaires. La stabilisation du contenu des emplois facilite l'organisation de dispositifs de formation y préparant.
- De la même façon, la définition de différents types de candidats permet de comparer leurs performances dans un même emploi et d'anticiper que tel type de candidat aura probablement telles ou telles performances dans tel emploi. Un technicien sera *a priori* plus performant sur des emplois à composante technique.

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

- La valeur de chaque emploi est stabilisée dans la grille de classification (plage M3E, GF, NR dans le cas d'EDF et Gaz de France...). La stabilité des positions relatives entre emplois, facilite l'identification de la performance des personnes.
- L'évaluation des personnes est stabilisée par les diplômes, le niveau de GF ...
- Les définitions et évaluations sont publiques

L'architecture réglementaire tend, nous l'avons vu, à fixer la valeur relative des emplois de comptables par rapport à ceux des informaticiens. Autrement dit, si une personne remarque qu'un informaticien a une forte progression de carrière par rapport à la norme d'ensemble, elle peut présumer qu'il a été performant, sans avoir à connaître l'état du marché de la profession comptable relativement aux autres professions. Il y a un gain cognitif.

Le classement des personnes agit de la même façon. Très souvent dans les entreprises, il existe des emplois de contenus et niveaux différents, qui ouvrent des possibilités d'apprentissage et de progression différentes. Très souvent, il n'est pas possible de faire démarrer tous les salariés, à « la base » de l'entreprise. En conséquence, l'accès au premier emploi dans l'entreprise est un enjeu très fort. L'entreprise externalise le classement des personnes, qui est objectivé dans les diplômes par le système éducatif. Sur la base de ce classement, elle peut comparer les performances de personnes qui ont eu une dotation initiale équivalente (diplôme) et qui ont été mis dans des emplois initiaux équivalents.

A contrario, supposons que la valeur relative d'un emploi ne soit pas fixée et qu'elle varie librement par exemple, en fonction de l'offre et de la demande de travail sur ce type d'emploi (ce qui n'est jamais le cas à EDF). La valeur de l'emploi varierait bien, sans que la performance (au sens matériel) de chaque personne n'ait changé. Du coup, il deviendrait impossible d'identifier la performance relative d'une personne, sans connaître l'évolution du marché de l'emploi pour le type d'emploi dans lequel elle est. Par exemple, si l'on avait plus d'emplois d'« informaticiens » à offrir que de candidatures disponibles, des augmentations seraient accordées plus facilement aux informaticiens. Si parallèlement, les emplois de « comptables » étaient rares par rapport au nombre de candidatures pour ce type d'emplois, le salaire des comptables aurait plutôt tendance à baisser. Si l'on cherchait alors à comparer la carrière d'un informaticien à celle d'un comptable en vue de pourvoir un emploi d'« informaticien comptable », il faudrait tenir compte du fait que la carrière fulgurante de l'un ne signifie pas qu'il est très compétent et que le licenciement de l'autre n'est pas un signal d'incompétence, ces différences étant attribuables au marché du travail respectif de ces deux domaines.

Parce qu'il est possible de qualifier les activités confiées, de qualifier des diplômés et des groupes d'homologues, de fixer des règles pour l'attribution des emplois, chacun au sein de la DEGS, peut prévoir la progression normale de chacun, comparer avec la progression constatée et interroger la légitimité de l'écart.

4.3.2. Comprendre les régularités

Les régularités que nous présentons n'ont de sens pour nous que dans l'interprétation qu'en font les personnes. Nous ne cherchons pas à en donner une explication causale externe qui nous doterait d'un savoir radicalement supérieur et différent de celui des personnes.

Notre explication vaut, parce que de fait, les personnes nous disent comparer systématiquement le parcours des autres ou le leur, au parcours « normal », c'est-à-dire à celui de la moyenne de leurs homologues. Elles nous disent que c'est dans cette comparaison aux homologues que chacun peut juger de la justesse de la performance et de la justice de la reconnaissance de celle-ci. Nous ne faisons que vérifier au niveau macroscopique les conséquences de leurs comportements personnels.

Les classements fixés entre diplômés et diplômés nous sont présentés comme construits pour empêcher le libre établissement de leur valeur relative sur les marchés. Et l'attribution réglementaire des emplois qui s'appuie sur les diplômes et l'ancienneté est présentée comme étant essentiellement une recherche de stabilité de la qualité et d'équité de traitement.

C'est donc également sur la base des discours présentés dans la partie 3, que nous refusons les explications externes des régularités d'écarts hiérarchiques salariaux. Le diplôme et l'ancienneté ne sont pas directement la marque d'un investissement dans le capital humain et donc de productivité individuelle. Le diplôme n'est pas directement un signal de qualité et donc de productivité individuelle. En effet fondamentalement, les personnes interrogées ne sont pas dans une démarche de maximisation du plaisir. Elles ne sont pas dans une démarche de coopération à des dispositifs marchands, au contraire, elles cherchent à empêcher les variations d'évaluation liées à l'offre et la demande.

Les explications de type marchand évoquées ci-dessus perdent de leur pertinence lorsque la référence au marché n'est pas évoquée par les personnes. De telles approches peuvent certainement expliquer les variations dans le salaire-niveau hiérarchique relatif de niveau de diplôme différent, en fonction de l'offre et de la demande. Mais elles ne peuvent pas expliquer la stabilité considérable des écarts entre ces niveaux de diplôme, dans le temps de la carrière individuelle (30 ans plus tard le diplôme fait toujours autant effet) ou de la société dans son ensemble (les régularités en 1993 sont très proches de celles en 1998).

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

Les régularités statistiques que nous présentons dans ce chapitre - et dans les suivants - n'ont donc pas pour objectif de construire un modèle prédictif unifié des décisions d'attributions d'emplois ou d'un de ses sous aspects spécifiques (progression de carrière individuelle, choix entre candidats de diplômes GF et ancienneté différents, préférence aux salariés connus, préférence aux salariés gérés, choix du lieu de travail et localisation des candidats...). L'important est la cohérence des statistiques présentées avec le modèle type proposé. Les régularités statistiques sont plutôt présentées à titre d'indices supplémentaires, rendant plus plausible la pertinence heuristique du modèle. C'est pourquoi, elles portent à chaque fois sur des aspects différents, sans souci d'unification. Chaque modèle type a sa logique propre, crée des régularités différentes qui ne sont pas nécessairement commensurables.

5. Conclusion

La présentation adoptée nous a permis d'observer l'utilisation par les personnes des dispositifs de qualification des activités et des personnes pour générer et interpréter des règles d'attribution d'emploi qui se traduisent dans des régularités observables entre personne qualifiée (groupe d'homologues) et niveau de GF.

Certains dispositifs ont pour principal objectif la description des activités (le répertoire des métiers), d'autres (M3E) séparent une phase de description de l'emploi, de la phase de pesée de l'emploi. D'autres dispositifs lient la possession de diplôme et le GF d'embauche des salariés. Dès lors, diplôme et ancienneté permettent de constituer au sein des salariés des groupes d'homologues. Grâce à la publicité des informations portant sur la rémunération et les mouvements de carrière, chacun peut se comparer avec ses homologues. Cela tend à accroître la capacité des candidats à analyser et critiquer les écarts entre homologues et cela conduit les hiérarchiques qui doivent attribuer des emplois à des efforts de justification. Cela crée une pression pour un traitement égalitaire. Le repérage de régularités et irrégularités conduit à une exigence de respect des règles.

Nous identifions cinq règles dans l'attribution d'emplois de cadres à la DEGS. La règle la plus importante est une règle de lissage de la vitesse de progression en GF tout au long de la carrière. La seconde règle concerne la coopération des décideurs sur l'ensemble de l'entreprise et du territoire. Il s'agit de respecter les dispositifs de publication des emplois, l'avis des hiérarchiques cédants, la règle des trois ans dans l'emploi. Tous ces dispositifs contribuent à éviter des comportements "égoïstes" préjudiciables à l'accès de tous à une visibilité sur l'ensemble des emplois et candidats disponibles. La troisième règle porte sur la *priorité* à accorder aux candidats faisant l'effort d'une

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

mobilité géographique. La quatrième règle porte sur la *priorité* aux candidats sans emploi à l'interne. La cinquième porte sur l'exigence de non-discrimination.

Les discours que nous avons recueillis auprès des candidats et recruteurs font clairement référence à ces règles. L'écart à la règle nécessite un effort de justification. Il faut expliquer ce qui dans le contexte, justifie une exception, ce qui justifie une progression plus rapide ou plus lente, par exemple. Parallèlement, l'écart à la norme, parce qu'il est contestable et contesté, devient porteur de sens. Un manager pour s'écarter de la norme en attribuant une promotion à l'occasion d'un emploi doit souvent se justifier face à des critiques, donc le fait qu'une personne ait une progression hiérarchique plus rapide ou plus lente que la norme, dit qu'il y a du y avoir des justifications à cet écart, ce fait dit *a priori* quelque chose sur la performance passée de ce candidat.

Les données statistiques recueillies nous servent à montrer l'impact des dispositifs visant à qualifier les personnes et les activités, et des justifications basées sur ces dispositifs. Les régularités repérées sont significatives. En elles-mêmes, ces régularités sont triviales (impact de l'ancienneté et du diplôme sur le niveau de qualification (GF). Nous leur accordons de l'importance parce qu'elles valident le discours des personnes interrogées et la présentation que nous en faisons. De plus, nous pouvons montrer que ces régularités donnent aux personnes elles-mêmes, des capacités de prévision importantes. Les dispositifs de qualification permettent aux personnes de prévoir leur niveau de GF (qualification) 5 ans plus tard. En observant leur groupe d'homologues, et des plus anciens qu'eux, ils peuvent identifier la progression moyenne normative. En se basant sur l'écart qu'ils ont actuellement à cette " carrière normale ", ils peuvent prévoir leur niveau de qualification ultérieur.

Au final, il convient de souligner dans un premier temps la proximité entre les dispositifs et discours relevés au sein de la DEGS et les discours relevés dans la littérature sur la compétence et qui portent sur la qualification de ces compétences en vue de leur conférer un statut officiel (cf. Chapitre 3 partie 2). On retrouve bien dans les deux cas l'affirmation qu'il faut s'efforcer de planifier et reconnaître le mérite.

D'une manière plus large, ce qui a été présenté dans ce chapitre correspond tout à fait à ce que Doeringer et Piore (1971) ont appelé un « marché interne » et ce que Weber a appelé le mode de domination bureaucratique.

Comme dans les « marchés internes » décrits par Doeringer et Piore, on trouve une forte sélection à l'entrée sur des critères objectifs, de fortes rigidités de salaires relatifs, des limitations aux licenciements, des filières de progression interne à l'ancienneté. La DEGS est bien une unité administrative "within which the pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures." (1971, p. 1). Le modèle type proposé insiste comme eux sur

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

l'efficacité des procédures mises en place pour former, sélectionner, stabiliser (la main d'œuvre). L'approche suivie dans ce chapitre et dans la thèse en général a en commun avec Doeringer et Piore d'insister sur le lien entre efficacité et légitimité. Ces deux auteurs indiquent dans l'introduction à la seconde édition de leur ouvrage cité (1985) qu'ils entendent contribuer à une théorie qui s'intéresse à l'équité de la distribution et à la croissance plus qu'à l'efficacité statique. Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 3, Favereau (1994) a proposé de décrire les règles élaborées par les entreprises comme étant au service de l'apprentissage collectif, l'équité de la distribution favorisant le partage des connaissances, l'apprentissage et la croissance.

Notre façon d'aborder ce « marché interne » diffère de Doeringer et Piore essentiellement en deux points. Tout d'abord nous n'avons pas cherché à identifier le « marché interne » de la DEGS par sa fermeture à l'extérieur, mais plutôt par la façon dont il reprend la classification nationale des diplômes. Nous insistons plutôt sur la continuité bureaucratique entre l'État planificateur et l'entreprise de service public. EDF a d'ailleurs souvent été décrit comme un État dans l'État (Wieviorka, Trinh, 1989). Le type pur de la coopération bureaucratique que nous avons proposé est très proche de la formulation célèbre par Weber du type pur de la domination légale est très proche du (pp. 223-228) identifié dans ce chapitre. Dans le type pur de la domination légale, les personnes n'obéissent qu'au devoir objectif de leur fonction (clairement définie). La fonction délimite un champ de compétence bien établi (p. 224 et 226), la qualification professionnelle à l'exercice de cette compétence est validée par le recours au diplôme, l'examen (p. 226). Il existe une carrière avec avancement à l'ancienneté. Les règles auxquelles il est fait recours sont à la fois des règles techniques et des normes (p. 224). L'appui sur Weber nous permet aussi de relativiser l'importance accordée par Doeringer et Piore à la coutume et à l'émergence spontanée des règles. Le projet de la thèse est d'ailleurs tout entier dans cet ancrage en faveur du droit continental (Code Civil, lois votées, pensées) contre le droit coutumier anglo-saxon (régularités progressivement codifiées en règle émergeant de façon spontanée dans la conscience des personnes).

La différence avec Weber se situe dans le fait que nous reprenons la critique adressée par Boltanski et Thévenot (1991, p. 418) au concept de domination proposé par Weber. Weber analyse des types de domination, il définit la légitimité essentiellement comme une croyance, qui fonde l'autorité, comme capacité à se faire obéir sans recourir à la force. Le type pur de la domination légale étudie les conditions dans lesquelles et par lesquelles une autorité est conférée de façon légale. Ce que nous avons étudié c'est plutôt la façon dont les personnes coopèrent volontairement à l'édiction de règles, au déploiement de dispositifs qui permettent de mieux prévoir l'avenir. Cette coopération réglementaire est tout à fait conforme au compromis Industriel - Civique que Boltanski et Thévenot

Chapitre 5 – Justifications réglementaires de l'attribution des emplois

(pp. 347-356 et 396-404) ont identifié comme typique de la société française et de sa conception du « service public » mis en œuvre par un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EDF et Gaz de France ont eu le statut d'EPIC de 1946 à 2004).

Chapitre 6 - Justifier l'attribution d'un emploi par la coopération relationnelle

Dans l'itinéraire ou l'incohérence de chaque expérience personnelle, tout instant de vérité (...) perdrait sa signification s'il n'était pas relié à d'autres et finalement à l'Autre. (...)

La charité (...) fait de l'amour ce qui ne cesse de découvrir et de marquer l'originalité de l'autre ou des autres. L'union et la différenciation croissent ensemble

Michel de Certeau,

L'étranger ou l'union dans la différence

We need a name for those who collaborate with their Promethean brother in the lightning of the fire and the shaping of iron, but who do so to enhance their ability to tend and care and wait upon the other knowing that "to each his world is private and in that world excellent minute. And in that world tragic minute. These are private". I suggest that these hopeful brothers and sister be called Epimethean men.

Ivan Illich

Deschooling society

Nous abordons dans ce chapitre, les justifications d'attribution d'emploi fondées sur la qualité de la relation établie entre le recruteur et le candidat retenu et sur l'importance de l'entretien de relations de confiance. Ces justifications font notamment référence à la **compétence relationnelle**. Nous avons vu (chapitre 4) que cette compétence relationnelle est théorisée, justifiée et instrumentée par différents auteurs. Elle est décrite par ces auteurs comme particulièrement pertinente dans les contextes mouvants, les industries de *process* et plus encore les relations de service, les emplois très féminisés. La coopération relationnelle (chapitre 3) a été théorisée plutôt à propos des relations fraternelles entre amis, entre membres d'une religion et des relations mère - enfant.

Il va de soi que nous ne nous attendons pas à ce que ce type de coopération et l’attention aux compétences relationnelles soient dominantes au sein de la DEGS. La DEGS est une entreprise fortement bureaucratisée où le contour des emplois est fortement stabilisé (cf. chapitre précédent). Elle gère un *process* (la distribution d’électricité et de gaz), mais la mission de service aux clients coexiste avec des activités très techniques (entretien des réseaux) et des obligations de sécurité très importantes. Les salariés sont majoritairement des hommes. Les relations évoquées dans ce chapitre ne sont pas toutes des relations amicales ou fraternelles ; elles sont développées au service du bon accomplissement du travail et de la promotion interne. Malgré ces éléments, la coopération relationnelle et la mesure de la compétence relationnelle ont leur importance dans les décisions d’attribution d’emploi de cadres au sein de la DEGS ; c’est ce que nous allons voir dans ce chapitre.

Les justifications basées sur le relationnel fonctionnent en bien des aspects, en stricte symétrie inversée, des justifications réglementaires analysées au chapitre 5.

Pour présenter la place des relations dans l’attribution des emplois, nous procédons de la manière suivante : la première partie décrit les dispositifs qui facilitent au sein de la DEGS, la mise en œuvre de la coopération par le réseau autour des questions de recrutement (1). La deuxième partie présente le modèle-type d’attribution des emplois dans le mode de coopération sur le réseau (2). La troisième partie montre la place du relationnel dans le discours des personnes interrogées, leurs justifications et critiques, à partir de citations tirées des interviews menées auprès des recruteurs et des recrutés (3). La quatrième partie met en évidence l’influence de la coopération relationnelle dans l’attribution interne des emplois, à partir de données statistiques sur les mouvements de cadres de premier niveau (4).

1. Dispositifs favorisant l’entrée en relation

Les dispositifs présentés au chapitre 5 au service de la coopération réglementaire sont visibles, nombreux et précis. Les dispositifs au service de la coopération sur le réseau⁸⁴ sont bien plus difficiles à saisir. Il est de l’essence même des dispositifs relationnels d’être invisibles pour des yeux extérieurs. Dispositifs singularisant, ce sont souvent des dispositifs singuliers, construits dans la (ou les) relation(s) qu’ils portent.

Pour coopérer au sein d’un réseau relationnel, chaque personne, au sein de la DEGS, dispose, dans l’espace dans lequel elle se trouve, de dispositifs qui :

- permettent l’appréhension de l’identité et de la valeur des personnes dans la relation intersubjective hors de toute qualification publique ;
- facilitent la circulation de l’information de proche en proche et lui permettent d’entrer en relation avec chacun, sans égard pour le lieu, la durée de séparation, les catégories sociales ...

Dans le chapitre précédent, nous avons mis facilement en évidence la façon dont les dispositifs réglementaires encadrent la définition d’une part, et l’évaluation, d’autre part, des emplois et des salariés. Les dispositifs qui permettent la coopération relationnelle ne permettent pas de séparer la définition et l’évaluation des emplois et des salariés. Le plan utilisé ici pour présenter ces dispositifs, est donc de ce fait, moins analytique et plus descriptif.

Nous décrivons d’abord, l’infrastructure au service de l’entrée en relation directe des personnes (1.1), puis l’ensemble des réseaux plus ou moins organisés de diffusion des informations qui ont été mentionnés par les personnes interviewées, comme pourvoyeurs d’informations utiles pour le recrutement (1.2) ; nous présentons enfin, les conséquences du dispositif qui, au sein de la DEGS, fait obligation aux recruteurs, de recevoir tous les candidats en entretien (1.3).

1.1. Dispositifs formels

Plusieurs dispositifs formels facilitent l’entrée en relation directe de personnes susceptibles de souhaiter se rencontrer pour envisager une attribution d’emploi : annuaires, messagerie électronique et forums de discussion (1.1.1), *Flash emploi* et annonce des mouvements de personnels (1.1.2).

1.1.1. Annuaires, messagerie électronique et forums de discussion

Il existe un **annuaire**⁸⁴ propre à EDF et un annuaire propre à Gaz de France dans lesquels chaque salarié est recensé avec son adresse, son unité de rattachement, le numéro de téléphone auquel il peut être joint. Ces annuaires sont mis à jour par les secrétaires, mais peuvent l’être aussi par chaque salarié, notamment à l’occasion de leur arrivée en poste. L’annuaire de chaque entreprise est directement accessible de tous les ordinateurs connectés à l’Intranet et donc, à la disposition de l’ensemble des cadres et de la grande majorité des salariés.

⁸⁴ Le fait d’employer le mot *réseau* au singulier ne signifie en aucune façon l’appartenance de tous à un vaste réseau commun. Nous parlons ici du *réseau* comme mode de coopération. Ce mode de coopération peut se matérialiser dans différents dispositifs qui favorisent plusieurs *réseaux* concrets d’entraide.

⁸⁵ Jusqu’en 2001 il existait un annuaire unique commun aux deux entreprises. Il a naturellement été démixté entre 2001 et 2003. Les salariés de la DEGS ont accès aux deux annuaires.

Le système de **messagerie électronique interne** *lotus notes*, permet également d’écrire à tout salarié de l’entreprise, pour peu que l’on connaisse son prénom et son nom.

Ces deux dispositifs, dont l’existence peut paraître triviale au premier abord, permettent à chacun de trouver facilement les coordonnées d’un ancien collègue, d’un responsable syndical ou d’une personne croisée dans une réunion afin de pouvoir les contacter. Les contacter peut s’avérer particulièrement utile, si l’on sait que l’un travaille dans l’unité dans laquelle on souhaite postuler, que l’autre a été le supérieur hiérarchique du candidat que l’on envisage de recruter, etc. La messagerie électronique permet bien entendu, de diffuser facilement auprès de connaissances ou de proches, un CV, un projet de recherche d’emploi ou au contraire un bref descriptif de poste.

Les **forums de discussion** servent aux échanges d’informations sur la recherche d’emploi, et sur le poste que l’on libère. Par exemple le *forum de la direction de la communication* sert, essentiellement pour le personnel non cadre, à échanger des postes dans le cadre de mobilités géographiques.

1.1.2. Flash emploi et annonce des mouvements de personnels

Le **flash emploi**⁸⁶ de l’espace mobilité cadre, est le dispositif qui, au sein d’EDF et Gaz de France, permet une « pré-publication » des emplois. Avant de s’engager officiellement à publier un emploi, c’est-à-dire avant de se placer sous la surveillance des instances paritaires et des syndicats, les recruteurs peuvent rédiger une annonce et la faire diffuser dans le **flash emploi**. L’annonce est alors transmise par mail et par voie hiérarchique descendante. La hiérarchie peut éventuellement trier parmi les annonces, et décider de ne rien faire suivre ou de ne faire suivre que certaines offres... Ce mode de diffusion de l’information sur les emplois éventuellement à pourvoir, permet des discussions tout à fait informelles. Leur caractère prévisionnel ouvre également des possibilités d’adaptation de part et d’autre (sur le contenu de l’emploi, la date du mouvement, le GF, voire la plage M3E de publication de l’emploi, etc.)⁸⁷.

La délégation des cadres de la DEGS **communique par messagerie** toutes les **affectations des cadres** au-delà du GF 16. Chacun peut ainsi suivre les mouvements des personnes qu’il connaît, savoir ce qu’elles deviennent et les contacter si leur nouvelle affectation rend leur rencontre intéressante.

⁸⁶ Un exemple d’appel à compétences publié dans le flash emploi est inséré dans l’annexe 2

⁸⁷ Notons qu’une étude du contenu des annonces montre que ce système est peu utilisé par la DEGS et comporte surtout des offres dans les services centraux et en région parisienne.

1.2. Réseaux de coopération et moments de rencontre organisés

Les dispositifs que nous avons présentés permettent une entrée en relation directe de chacun avec chacun sur l'ensemble de la DEGS, et même au-delà. D'autres dispositifs visent à favoriser la diffusion d'informations, la communication et les rencontres entre certaines catégories de personnes.

- Ainsi il existe des **listes de diffusion électroniques nationales** pour les titulaires de différents postes : les directeurs de centre, les chefs de service électricité, Ressources Humaines, clientèle, etc. Chacun peut y lire quels sont ses interlocuteurs dans toute la France. Chacun peut s'en servir pour faire un appel à candidature pour un poste à pourvoir dans son unité et dans son domaine.
- Au niveau des **groupements de centres**, des **réunions** sont prévues régulièrement entre responsables d'un même domaine (RH, électricité, gaz, collectivités locales, etc.). Elles sont l'occasion d'échanges sur les besoins en emplois et sur les subordonnés en recherche d'emploi.
- L'entreprise organise des **réunions de formation et d'intégration** pour les jeunes embauchés. Elle facilite l'organisation de rencontres régulières sur une région, ce qui permet l'échange d'informations et de conseils réciproques sur la recherche d'emploi.
- Les **groupes projets**, les formations, les grandes réunions de présentation de résultats ou de politiques, permettent des rencontres ponctuelles et des échanges d'informations sur les recherches de chacun.
- L'appartenance à un **syndicat** constitue une autre source de rencontres précieuses et de partage d'informations. Les syndicats sont consultés sur toutes les réformes organisationnelles et sont donc une source de connaissance appréciable sur les postes appelés à être créés ou supprimés. Par ailleurs, le réseau syndical permet de faire des rencontres au-delà de sa profession et de son unité, et donc de trouver auprès de qui se renseigner, lorsqu'on envisage une mobilité.
- À la frontière entre le formel et l'informel, les services organisent et participent au financement des pots de départ (d'un service, d'une unité ou en retraite). Les échanges sont d'autant plus faciles que toutes les unités ont un **restaurant** d'entreprise.

- Les salariés d’EDF et Gaz de France qui le souhaitent se retrouvent régulièrement à l’occasion des **vacances**, dans les centres gérés par la Caisse Centrale des Activités Sociales.
- Il existe au sein de la DEGS plusieurs sortes de réseaux : des réseaux d’homologues professionnels, des réseaux syndicaux, d’anciens d’une formation externe (centrale, X, ESSEC, etc.) ou d’une formation interne (Promotion ouvrière) ; des réseaux liés à la date d’embauche (réseaux « jeunes embauchés ») ; des réseaux professionnels personnels (anciens supérieurs hiérarchiques, subordonnés, clients internes) ; des réseaux de proches (amis, copains), etc. Ces réseaux sont plus ou moins stabilisés par l’existence d’annuaires, de publications, de rencontres annuelles, etc.

1.3. Annonces d’emploi et entretiens en face à face

Contrairement aux annonces qui circulent dans la presse sur le marché externe de l’emploi, les **annonces d’emploi**⁸⁸ qui sont publiées à l’interne comportent systématiquement un *numéro de téléphone*. Il est donc possible si l’on est candidat, de contacter directement son éventuel futur supérieur hiérarchique direct, et d’obtenir des informations personnalisées sur le poste, les candidats déjà recensés, les futurs postes à pourvoir ...

Il faut enfin ajouter que dès lors qu’une candidature officielle a reçu l’aval de la hiérarchie cédante, le recruteur a une l’**obligation** de recevoir le candidat, s’il le demande. Cette obligation est valable, même lorsque le candidat n’a aucune chance d’être retenu, par exemple, parce qu’un candidat est déjà pressenti pour le poste.

L’entretien obligatoire avec chaque candidat est souvent l’occasion d’échanges fructueux sur le profil personnel, les points forts et faibles de la candidature, mais aussi sur les emplois disponibles ailleurs dans la filière et dans la région. Pour peu que la relation établie lors de l’entretien ait été satisfaisante, le CV du candidat peut être transmis avec commentaires à d’autres recruteurs potentiels initialement inconnus du candidat.

Au-delà de cette obligation formelle de recevoir tout candidat, il faut rappeler également que dans de nombreux cas d’attribution d’emploi, les candidats sont déjà personnellement connus du recruteur ou de ses proches. Les candidats ont été croisés dans des réunions, observés à l’occasion de présentations, de formations, de déjeuners. Les candidats ne sont donc presque jamais de stricts

⁸⁸ cf. le dispositif « bourse de l’emploi » qui est présenté au chapitre 8

anonymes ou des étrangers que l’on pourrait soumettre à une évaluation strictement objective, basée sur leurs seules qualités catégorielles.

1.4. Conclusion sur les dispositifs

Dans cette partie nous avons présenté les nombreux dispositifs qui favorisent l’entrée en relation des personnes. Celles-ci peuvent user de nombreux moyens de communication pour entrer en contact préalablement à toute recherche officielle de candidats, il existe de nombreux lieux de rencontre et chacun peut exiger dans le cadre d’une procédure de recrutement une rencontre en face à face.

Les dispositifs présentés dans cette partie sont ceux qui sont régulièrement évoqués, proposés voire formalisés dans les écrits qui portent sur la mise en relation des compétences (c.f. chapitre 4, partie 5) et traitent de l’importance des compétences relationnelles. Ces dispositifs sont souvent portés au moment de leur élaboration, voire dans leur mise en œuvre (voir infra partie 3), par des références à ces discours sur les compétences relationnelles. Inversement, ces discours sur les compétences relationnelles renvoient bien à une réalité matérielle au sein de la DEGS. Les dispositifs de mise en relation que nous venons de présenter témoignent de leur impact au sein de la DEGS.

2. Modèle-type d’une attribution d’emploi relationnelle

Dans cette partie, nous présentons le modèle-type d’attribution d’un emploi qui prend en compte les aspects relationnels. Nous abordons successivement, les objectifs des recruteurs (2.1.), les critères mobilisés (2.2.) (compréhension en finalité), puis le type de contexte favorable à l’application de ces critères (2.3.), et les acteurs spécifiquement porteurs de ce mode d’attribution des emplois (2.4.) (compréhension en causalité). Nous présentons ensuite, à titre d’illustration, une situation typique d’application de la logique relationnelle, à l’occasion du recrutement d’un adjoint (2.5.). Nous concluons cette partie par un tableau de synthèse (2.6.).

2.1. Objectifs du recruteur

Dans le mode d’attribution relationnel, la personne en charge de la décision d’attribution d’emploi cherche à maximiser la qualité de ses relations à ses partenaires (qu’ils soient hiérarchiques, collatéraux ou subordonnés). Pour ce faire, elle coopère le long de **réseaux d’entraide**.

À l’occasion de cette attribution d’emploi, elle cherche à atteindre plusieurs sous-objectifs relationnels :

- Aider ses proches sur le réseau (2.1.1.)
- Choisir un candidat avec lequel elle se sente en confiance (2.1.2.)
- Entretenir de bonnes relations avec tous (2.1.3.)

2.1.1. Aider ses proches sur le réseau

Les personnes en charge d’attribuer un emploi à la DEGS, s’intéressent par empathie, en priorité, au sort de ceux qui lui sont chers et sympathiques. Il est en effet naturel de transmettre à un ami ou un **proche**, une offre d’emploi dont on a eu connaissance ou un contact utile et de partager en partie avec eux, tout ce qui peut aider à leur réussite, sans arrière-pensée stratégique. De plus, on connaît souvent les compétences et les besoins de ceux qu’on fréquente régulièrement. On les a vus à l’œuvre, on les connaît, notamment dans les aspects relationnels peu objectifs et objectivables. Ce n’est donc souvent qu’auprès de ses proches que l’on peut trouver les recommandations les plus adaptées à sa propre situation, ce n’est que par eux que peut être transmis fidèlement la singularité de sa recherche.

2.1.2. Choisir un candidat avec lequel se sentir en confiance

Lorsqu’un candidat ou un recruteur démontrent lors d’un entretien de recrutement, qu’ils saisissent sans mal la spécificité de la situation de leur interlocuteur, qu’ils ressentent les choses de la même manière, ils se sentent alors tous deux en confiance, et cela constitue pour eux une garantie de la qualité de la relation à venir. Peu importe l’imprévisibilité du futur, **l’empathie** garantit que les ajustements se feront avec une attention particulière pour la personnalité de chacun. Les signaux réguliers de bienveillance réduiront l’appréhension de comportements stratégiques opportunistes. Qui plus est, lorsque l’on se connaît bien et que l’on se fait confiance, il n’est plus besoin de mots, d’efforts d’explicitations, de garanties écrites et de démonstrations. Chacun saisit immédiatement la façon dont l’autre réagira à telle ou telle action, chacun saisit les demandes de l’autre à demi-mot. Parfois, comme le dit un candidat interviewé : « *c’est le coup de foudre professionnel* ».

2.1.3. Entretenir de bonnes relations avec tous

Recruteurs et candidats font souvent des efforts pour entretenir de bonnes relations avec tout le monde. Chacun fait le choix d’entretenir les relations pour elles-mêmes, y compris avec des personnes *a priori* indifférentes voire antipathiques. Chacun le fait, en prévision de demandes de services futurs pour des proches, ou par égard pour des proches qui sont liés à ces personnes. Ainsi, les personnes décisionnaires dans l’attribution d’emploi tiennent compte pour leur décision :

- des relations qu’elles pensent être à même d’établir individuellement avec le candidat,
- de celles qu’elles pensent que le candidat entretiendra avec les personnes de leur environnement.
- de l’impact de la décision de recrutement sur les relations qu’elles entretiennent avec les autres et avec leur environnement.

Il convient, par égard pour « *une relation* » qui a cherché à vous rendre service, de rencontrer les personnes vers lesquelles elle vous a orienté (un recruteur ou un candidat potentiel). Il faut le faire même si *a priori* rien n’indique qu’elles vous intéresseront, soit que leurs propositions vous paraissent trop éloignées de vos attentes, soit qu’entre temps, vous ayez trouvé une solution non officielle, pour laquelle vous avez pris certains engagements. Il s’agit donc de manifester sa reconnaissance pour les efforts accomplis, à la personne qui vous a rendu service. De même, si un manager vous adresse un candidat, il faut, *a minima*, le recevoir, afin de garder de bonnes relations avec lui.

2.2. Critères mobilisés

Les justifications d’attribution d’emploi articulent les critères de compétence et de motivation relationnelles du candidat et de « coût » relationnel de la décision.

2.2.1. Compétence relationnelle

La compétence relationnelle est moins une propriété du candidat qu’une propriété de la relation entre le recruteur et lui. On « sent » la personne plus ou moins bien, c’est une question de « feeling ». Nous avons présenté la notion de compétence relationnelle dans le chapitre 4. Par extension, et en croisant les regards entre recruteurs, l’attention porte également sur l’intelligence émotionnelle, la capacité du candidat à s’adapter à des contextes et personnalités différents.

2.2.2. Motivation pour le relationnel

Lorsque l’emploi à pourvoir nécessite d’importants efforts relationnels, les recruteurs cherchent à évaluer si les candidats aiment s’occuper de ces aspects relationnels : Aiment-ils s’occuper des gens ou plutôt des chiffres ou de productions techniques ? Sont-ils sensibles aux marques d’attention, à leur absence ? À quel degré ?

Les recruteurs font la différence entre la volonté d’une personne, à un moment donné, d’occuper un emploi très exigeant au niveau relationnel (sa motivation) et sa capacité et compétence à gérer ces aspects relationnels

2.2.3. Coût relationnel

La décision d’attribuer ou non un emploi, d’adapter ou non son contenu au candidat, peut avoir un coût relationnel pour le recruteur. C’est le cas lorsque le candidat est fortement appuyé par un proche du recruteur. Il convient de savoir « renvoyer l’ascenseur », de consentir parfois à des choix localement sous-optimaux pour aider à résoudre un problème insoluble d’un proche.

Chaque décisionnaire et candidat étant pris simultanément dans plusieurs relations, l’application de ces trois critères en est rendue plus complexe.

2.3. Type de contexte favorable à la prise en compte du relationnel dans l’attribution d’emploi

Certains contextes favorisent les justifications qui fondent la décision d’attribution d’emploi sur des critères relationnels.

2.3.1. Flou du contenu de l’emploi

La logique relationnelle s’applique plus particulièrement lorsque la mission confiée est relativement imprécise, susceptible d’évoluer fortement et nécessite l’adaptation à de nombreux interlocuteurs évaluateurs. C’est le cas des cadres appelés à s’insérer dans de nombreux projets : ils doivent être capables de s’adapter à des interlocuteurs issus de plusieurs métiers et directions. Pour ces missions, on recherche plutôt des personnes au **profil adaptable**, dotées de **capacités d’écoute**. La **réputation** des candidats sur le réseau apparaît alors comme un mode d’évaluation fiable.

2.3.2. Relations personnelles préexistantes

À niveau égal de compétences pour les activités à accomplir, lorsque des liens déjà forts existent entre le recruteur et un ou plusieurs candidats, la logique relationnelle tend naturellement à s’imposer.

2.4. Porteurs-types des justifications par la coopération relationnelle

Il n’y a pas à proprement parler de porteurs-types des justifications par la coopération relationnelle. La dimension relationnelle du recrutement est évoquée par tous les candidats ou recruteurs interrogés sur leurs pratiques. Naturellement, elle est plus explicitement formulée par les personnes les plus « mobiles », qui utilisent les informations acquises « *par la bande* ». Ce type de justification est surtout exprimé à titre personnel, en tant qu’individu singulier, sans référence à un rôle social ou une mission particulière.

2.5. Une situation-type, le recrutement d’un adjoint

Dans nos entretiens, la dimension relationnelle a été présentée comme très importante, notamment dans les cas où l’emploi exige un lien fort entre le recruteur-manager et le recruté. La situation-type est celle du recrutement de **l’adjoint d’un hiérarchique**.

Parmi les entretiens que nous avons réalisés, le thème du recrutement d’un adjoint est revenu à 8 reprises, à propos de 6 décisions d’attribution de poste :

- 3 postes d’**adjoint chef de GR** (GF 12)⁸⁹
- 2 postes d’**adjoints de chef de service**
- 1 poste d’**adjoint au directeur d’unité**.

L’encadré qui suit, présente des extraits des justifications de ces 6 recrutements :

Encadré 6.1 - Importance de la qualité de la relation chef-adjoint

Cadre de premier niveau, manager prenant, n+1, adjoint

Il me fallait quelqu’un euh, très compétent, qui soit de suite, qui sache de suite se positionner comme manager, quelqu’un en qui j’aie entière confiance ; pour moi, c’est mon double ! Euh, donc c’est un poste sur lequel il fallait pas que je me trompe. (...) En mangeant avec quelqu’un, déjà, je pense qu’il est deux fois plus naturel que sur un entretien, [où] on est sur un canevas, ... Ça se voit de suite les qualités, c’est des qualités humaines que je cherchais, plus que ... Ouais, motivé, euh et puis franc, droit, vrai, ces qualités essentielles, ça. Après, moi, je suis venu ici, je connaissais rien au gaz, donc le reste... C’est pas...

Ça veut dire que vous arrivez en entretien, ce que vous voulez savoir c’est si il est « motivé, franc, droit » ?

Oui. C’est si ... Là en l’occurrence, [il] fallait qu’il soit complètement mon relais. C’t’à dire si je peux lui faire confiance à 100%.

Cadre de premier niveau, candidat recruté par la personne précédente pour être son adjoint

⁸⁹ Ce poste est souvent un mode d’accès à l’encadrement pour les agents du collège maîtrise.

Alors, (...) vous arrivez ici, en fait, ils vous disent, euh, voilà l'emploi : « est-ce que ça vous plaît » ? C'est ça ?

Ah oui, moi c'est, c'est ce que je pensais faire. En plus, avec la personnalité de la personne qui m'embauche, ça me convenait. (...) je pense que aussi bien elle que moi, on a fait sur, euh... la première impression. Puisque bon, ce qu'on cherche, ce qu'elle cherchait, c'était un profil. Et à mon avis, profil, entre les échos qu'on a et l'impression que l'on a ... à l'entretien ou que sais-je ? ça suffit.

Cadre de premier niveau, manager prenant, n+1, adjoint

Est-ce que vous pourriez me donner un exemple de ce qui fait que, bien, vous avez plus confiance dans votre assistant actuel sur des décisions à prendre ?

Donc il y a un agent de maîtrise que j'avais à V. . . Il y en a un avec lequel les relations étaient « un plus » et le deuxième par contre je, non, c'était différent. Il avait tendance à, enfin, on travaillait moins ensemble, en fait. Il était beaucoup plus, beaucoup plus, dans son coin. Il fallait vraiment que j'aille vers lui pour savoir où il en était et ce qu'il avait fait. Ce n'était pas une relation aussi proche professionnellement. On n'était pas complètement en phase. (...) Moi par contre, j'allais le voir pour savoir où il en était, ce qu'il avait fait, quelles décisions il avait prises, pourquoi ? sur quoi j'étais d'accord, je n'étais pas d'accord. Ça demandait plus de justifications et de mon côté et du sien.

Pourquoi de votre côté? Parce qu'il fallait que vous expliquiez...

Il fallait que j'explique pourquoi je n'étais pas d'accord avec, enfin pourquoi je souhaitais mettre ça en place et pas ça et...

Parce que lui...

Il n'était pas convaincu du premier coup, on va dire. (...) tout avançait moins vite en fait, puisqu'il fallait expliquer une fois, revenir dessus, revenir, disant, oui mais là... alors je ré-expliquais (...) il y a la sensibilité de chacun qui fait que ça colle ou ça ne colle pas. (...) Il travaillait bien ce monsieur, en plus. Il travaillait bien, il était rigoureux, il était consciencieux. Il gérait bien l'équipe, mais on n'était pas d'accord. Donc oui, c'est clairement la façon de voir les choses qui n'étaient pas la même. Ce n'est pas pour ça que c'était un « pas bon », au contraire. (...) Mais en tous cas, avec ce chef d'équipe, c'était régulièrement qu'il y avait des petites choses comme ça qui ne collaient pas. Avec mon assistant... Actuel c'est super, super...

Directeur, manager prenant, n+1, adjoint

Mon adjoint quand on me l'a proposé, j'ai passé trois heures avec lui, trois heures de questionnement pour être certain qu'on ferait un couple ... formidable. (...)

Membre de CODIR, adjoint, secrétaire : le gars [le n+1] doit pouvoir faire le choix. C'est trop important, c'est de l'électronique, de l'horlogerie Suisse. On a besoin de se comprendre en deux mots. C'est comme au foot, on a un système de jeu, on se comprend.

Directeur, manager prenant, n+2, adjoint

Là aussi, y a pas de règle. N'importe quel cadre peut pas être mis avec n'importe quel chef [de service]. Surtout pour un adjoint, dans la mesure du possible, on essaie de tenir compte de ça.

Chef de service, manager prenant, n+1, adjoint

Assistant, c'est-à-dire ? Il fait quoi ?

[Adjoint ou assistant] c'est une fonction qui est indispensable. Moi, je suis à YYY [dans un lieu décentré par rapport à la majorité des effectifs], j'ai pas de collaborateur proche avec qui échanger. Quand je réfléchis à une réorganisation ou à des baisses d'effectifs ou à quelque chose, j'ai bien besoin d'échanger avec quelqu'un. Je peux pas échanger avec mes homologues membres de l'équipe de direction, parce qu'ils sont pas dans la même filière métier que moi. Donc, faut d'abord que je dégrossisse dans ma filière métier, et si j'ai pas un œil critique qui me corrige ou qui m'apporte des éléments de terrain, je risque de me planter gravement.

Les opinions se recourent pour souligner que l’adjoint (ou assistant) et le chef de (GR, de service, ou de centre), forment un « *couple* ». Un adjoint remplace son chef lorsqu’il est absent, il doit donc assurer une continuité de la hiérarchie, être « *le double* » de son supérieur immédiat. Il aide aussi ce supérieur dans la préparation des décisions et réorganisations. En plus d’être son double, son reflet, il doit être celui qui l’aide à réfléchir, par sa « fonction miroir »⁹⁰, sur les décisions à prendre. L’accord intime entre ces deux personnes, « *la sensibilité de chacun qui fait que ça colle ou que ça ne colle pas* » doit permettre d’éviter les explications et les explicitations.

2.6. Conclusion : le modèle-type de l’attribution relationnelle des emplois

Les éléments précédents nous permettent de définir un modèle-type d’attribution relationnelle des emplois. Les recruteurs justifient leurs décisions d’établir une nouvelle relation d’emploi par la coopération sur un vaste réseau d’entraide.

Cette coopération se déploie en priorité dans un contexte peu organisé et changeant, selon la figure du réseau ou de l’adhocratie (Mintzberg, 1982). L’imprévisibilité de l’environnement futur est neutralisée par la confiance que l’on a (ou que le réseau peut donner) dans la capacité future des deux parties, à s’ajuster mutuellement.

Elle s’applique particulièrement lorsqu’un proche est dans une situation particulièrement difficile, lorsque l’emploi à pourvoir nécessite une coopération sans faille (poste d’adjoint), lorsque les interlocuteurs sont nombreux et variés (postes d’interface ou de projets).

Les personnes les plus susceptibles d’utiliser des justifications renvoyant à ce type de coopération sont les plus mobiles et celles qui s’expriment à titre personnel.

Les recruteurs qui recourent à ce type de justification cherchent en priorité le développement de relations de confiance, une capacité à coopérer et à s’adapter en deçà des procédures formelles et des accords explicites. Pour cela, ils s’efforcent de soutenir leurs proches dans leurs recherches de candidats ou de postes.

⁹⁰ L’expression n’est pas employée dans ces entretiens. Néanmoins, un interviewé évoque le besoin d’un œil à la fois *externe, critique, proche et favorable*. La citation fait écho au rôle des « **groupes miroirs** » systématiquement constitués à l’occasion des projets élaborés par les services centraux. Un groupe miroir rassemble des managers de terrain et réagit aux propositions élaborées par le groupe projet national (pertinence d’un cursus de formation, d’un document de présentation de la démarche qualité dans les ressources humaines, etc.). Par exemple, avant de lancer deux cursus de formation, le projet est testé auprès d’un groupe miroir et amélioré avec lui.

Chapitre 6 – Justifications relationnelles de l’attribution des emplois

La compétence recherchée par les recruteurs est une compétence relationnelle, qualité propre à la relation et qui garantit son succès à venir. Ils recherchent des salariés qui ont envie de travailler avec eux et leur équipe, qui sont intéressés par les gens en général et susceptibles de réagir favorablement aux attentions qui leur sont portées. Le coût relationnel d’un recrutement est l’impact qu’il a sur les relations que le ou les recruteurs entretiennent avec leurs proches, la dette symbolique qu’ils contractent ou dont ils se libèrent à cette occasion.

Tableau 6-1 - Modèle-type de l'attribution relationnelle des emplois

	ETABLIR UNE RELATION D’EMPLOI EN COOPERANT AU BON FONCTIONNEMENT DE RESEAUX D’ENTRAIDE
CONTEXTE	RESEAU
Conditions favorables	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Travail interindividuel</i>, projets, flou et caractère mouvant de la définition et du niveau de difficulté et de responsabilité des activités • <i>Relations personnelles</i>, liens de parenté, liens amicaux, expériences partagées en commun, dettes symboliques mutuellement contractées
Porteurs-types	<ul style="list-style-type: none"> • Proches, amis, relations • Évaluateurs non hiérarchiques (interlocuteurs internes ou externes)
Situations-type	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d’un groupe projet • Adjoint – assistant • Activités peu codifiées et évolutives • Candidat recommandé
OBJECTIF DU DECIDEUR	ENTREtenir SES RELATIONS
Mode de management du décideur	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter en confiance pour une coopération facile • Apporter une aide singularisée à ses proches sur le réseau
Dispositifs à respecter	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité, soutien, innovation • Recherche de solutions et de relations personnalisées • Importance de la confiance <p>Relations à entretenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidat et n+1, candidat et collègues, candidat et clients internes et externes, candidat et subordonnés • Recruteur et réseau de proches, recruteur et collègues, recruteur et sa hiérarchie
CRITERES DE SELECTION	REPUTATION
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence relationnelle
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Relation au recruteur et l’équipe, goût pour le relationnel
Coût	<ul style="list-style-type: none"> • Dette relationnelle, rupture du lien
DISPOSITIFS UTILISES	RELATIONS PRIVEES
Description des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation, avis, soutiens, rencontres informelles en face à face
Repérage des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils et réputations circulant de proche en proche le long des réseaux de relations
Domaines de validité	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau professionnel d’homologues, réseau mobilité, réseau de proches (amis, anciens collègues, anciens hiérarchiques, « connaissances »)

3. Justifications relationnelles des décisions d’attribution d’emploi

Les dispositifs que nous avons présentés facilitent l’entrée en relation des personnes. Ils manifestent concrètement la volonté qu’elles ont d’entrer en relation les unes avec les autres. Les personnes interviewées critiquent le réseau pour son caractère transgressif (3.1.), elles lui reconnaissent une grande efficacité pour trouver des candidats (ou des emplois) de qualité et expliquent ainsi le fait d’y recourir (3.2.). Les personnes justifient surtout les décisions d’attribution d’emploi liées au réseau, en montrant qu’elles reposent sur des relations d’entraide, qui seules permettent de tenir compte de la personnalité de chacun, de construire la confiance et la réputation (3.3.).

3.1. Critiques du recours au réseau

La DEGS étant une entreprise fortement **bureaucratique**, il est naturel d’y entendre d’importantes critiques sur le rôle des **relations** dans les attributions d’emploi. La critique du rôle des relations domine l’ensemble des sciences sociales et constitue un fait majeur de la modernité. La figure du réseau et le rôle des relations personnelles dans les décisions d’attribution d’emploi sont évoqués au premier abord de façon négative, associés à une transgression de la règle.

Le réseau dans l’attribution d’emploi, c’est d’abord la diffusion de proche en proche d’informations non officielles, c’est-à-dire non validées, non discutées avec les partenaires sociaux, les personnes concernées. Il peut s’agir d’informations sur :

- un projet de réorganisation qui va nécessiter des créations ou suppressions d’emplois.
- le départ prochain d’un salarié (subordonné, supérieur, collègue), vers un autre emploi.
- l’arrivée pressentie d’une personne dans un emploi donné.
- le fait que telle ou telle personne est disponible ou sera disponible à telle ou telle date pour un nouvel emploi, pour tel ou tel projet ...

Il est déconseillé de divulguer ces informations aux subordonnés (un hiérarchique dont on sait qu’il est sur le départ, perd de sa crédibilité), aux syndicats (qui s’opposent souvent aux projets de réorganisation, peuvent avoir des candidats à placer, entendent faire respecter les procédures officielles d’information et de consultation).

Posséder ces informations permet de rencontrer les décideurs au préalable, de faire connaître sa candidature avant les autres, de repérer des candidats, avant de publier officiellement. Toutes ces actions contournent les procédures officielles qui garantissent au contraire le libre accès simultané

Chapitre 6 – Justifications relationnelles de l’attribution des emplois

de tous aux informations. Lorsque les projets sont bien ficelés, ils en deviennent « *indétricotables* », de sorte que la consultation des partenaires sociaux devient purement formelle. L’encadré ci-dessous donne des exemples de ces pratiques.

Encadré 6.2 - le repérage de candidats avant publication, un contournement de la règle

Directeur de groupement de centres adjoint, manager prenant et cédant, n+3, [notes]

En même temps c’est chaque fois pareil, chaque fois qu’il y a modification des structures, il y a opposition des syndicats et donc contournement des règles pour aller plus vite. Ce n’est pas sain. Les gens disent : « c’est copain, copain ». Remarque, on ne peut pas empêcher non plus que ça joue quand il y a publication. Les copains qui se suivent ... On le voit dans les nominations, un directeur de centre arrive, des nominations suivent.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Les outils [la bourse de l’emploi], on sait pertinemment que c’est un instrument biaisé, que l’emploi a été trouvé avant, par les réseaux de relation.

Cadre de premier niveau, manager prenant, n+1

Aveu implicite de ce recruteur :

Donc euh, j’ai procédé à l’envers. J’ai pas commencé par publier le poste et ensuite recevoir les candidats et voir qui se présentait. Euh... J’ai d’abord fait de la prospective, j’ai regardé au sein du centre, des gens que je connaissais comme étant compétents et avec qui je voulais travailler, pour voir s’ils étaient disponibles ou pas.

Cadre de premier niveau, Expert RH national

parfois, il faut faire des recherches un peu plus larges. Alors, il y a deux possibilités. Il y a la voie obligatoire, classique qui est postulation sous ce qui s’appelle maintenant la bourse emploi mais ça passe en CSNP. C’est une obligation légale. Mais le petit problème avec cette, cette obligation légale, c’est qu’à partir du moment où les gens ont postulé, ils sont sur le bordereau. On est obligé de prendre une personne du bordereau. C’est-à-dire que si les gens ne plaisent pas, si machin s’est réveillé trop tard et la date de forclusion est passée, [le recruteur] ne peut pas [prendre machin] sur son poste sauf en déclarant les autres inaptés.. C’est compliqué. Alors l’idée c’est de chercher en parallèle avec ce flash emploi. En fait, c’est totalement informel. C’est un document (...) [dedans] ils peuvent mettre ce qu’ils veulent et que moi je fais passer au niveau national.

Le caractère répréhensible, contraire aux procédures (lois internes) de ces actes, est bien marqué par le recours à une expression courante : « *Je l’ai su par la bande* ». Cette expression revient régulièrement dans les entretiens comme dans la vie courante au sein du pôle Ressources Humaines de la DEGS. L’encadré suivant présente quelques usages de cette expression.

Encadré 6.3 - Informations apprises « par la bande »

Cadre de premier niveau, candidat recruté

C’est à dire que jusque là ils savaient pas que vous cherchiez ?

Ah mon avis non.[En]fin ils ont su par euh, par quelqu’un. ‘Fin à mon avis ils ont dû savoir par euh, la bande, que je voulais partir.

Cadre de premier niveau, candidat en recherche

Moi je crois plus disons, euh, aux connaissances qu’on peut avoir. Enfin bon, euh, ça marche beaucoup par ... par la bande hein, comme on dit

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Et ben du coup, j’ai rencontré, j’ai rencontré le directeur du centre. Tout simplement.

Vous lui avez passé un coup de fil ou...

Il a été contacté par la bande. Par en fait, par des, je dirais, des connaissances communes.

La bande, -qui renvoie à la bande de billard-, évoque d’abord le fait que l’information rebondit (souvent de façon imprévue). Postuler sur un poste, informe de façon directe le manager-recruteur du poste en question et le manager-cédant, cela informe de façon indirecte d’autres recruteurs potentiels de l’existence d’un candidat. C’est le sens de la première citation. Or, ce rebond est souvent prévu (les joueurs de billards calculent des angles afin de tirer de bons coups). Lorsque l’information n’est pas officielle, il est utile de la faire circuler de façon officieuse, voire de passer par des intermédiaires pour faire passer un message sans être vu. Le recours à l’expression « *par la bande* » exprime aussi le caractère officieux de l’information, elle demeure cachée aux autres ; on ne connaît pas nécessairement la provenance exacte de l’information ; on ne révèle pas les sources que l’on connaît.

La vie quotidienne du pôle RH est pleine de ces informations que chacun reçoit de façon officieuse (un projet de réorganisation, une réflexion en cours sur la stratégie, l’arrivée ou le départ prochains d’une personne). Ces informations ne sont pas communicables aux autres, sauf à ceux en qui on a confiance⁹¹. Révéler par qui l’information officieuse a été obtenue suppose un degré supplémentaire de confiance⁹² (car cela risque de leur porter tort).

L’expression marque enfin une réprobation. Passer *par la bande*, c’est agir de biais, l’apprendre *par la bande*, c’est l’apprendre par derrière, d’une façon invertie en quelque sorte (cf. *procéder à l’envers* comme le dit un manager, dans l’encadré précédent). La bande évoque d’ailleurs également la « *bande de copains* », les « *bandes de jeunes* » adolescents rebelles, les « *bandes de voleurs* », la

⁹¹ Quand on communique cette information officieuse à d’autres, c’est parfois l’occasion de découvrir que ces personnes ont déjà l’information par un autre biais, et n’avaient pas osé la révéler...

⁹² La réponse « *par la bande* » est d’ailleurs souvent, en entretien ou dans la vie quotidienne une façon de ne pas répondre. Le dialogue ci-après retranscrit à peu près un échange que nous avons eu avec une personne du pôle RH « - Comment tu as eu ce document ? - Je l’ai eu *par la bande*. - Ah bon, qui ? - *Par la bande !* »

prébende. Passer *par la bande*, c’est aussi, très souvent, s’appuyer sur une *bande* (de copains, de complices) qui font rebondir les informations.

3.2. Explications du recours au réseau comme support neutre de diffusion d’informations

Le réseau peut aussi être décrit en termes neutres comme une simple modalité de diffusion de l’information. Les personnes insistent dans ce cas avant tout sur l’efficacité du recours au réseau relationnel et aux dispositifs qui favorisent l’entrée en relation sur le réseau (3.2.1.), sur la fiabilité des informations diffusées par les proches (3.2.2.), sur le contrôle possible de la réputation de ses informateurs, sur le réseau (3.2.3.).

3.2.1. Efficacité de la diffusion des informations par les relations

La quasi-totalité des candidats et des recruteurs mentionnent l’utilisation du réseau pour chercher un emploi ou des candidats :

Dans la *quasi-totalité des entretiens* que nous avons effectués, la personne recrutée était entrée en contact avec le recruteur avant que l’emploi ne soit publié.

Dans un peu *plus de la moitié des cas*, l’interviewé a fait état de l’existence de liens préalables directs ou indirects avec le recruteur ; pour l’autre moitié des cas, la personne recrutée était déjà sous l’autorité du hiérarchique (souvent un « n+2 ») qui la recrutait pour ce nouvel emploi.

Le réseau permet aux recruteurs d’informer les candidats potentiels de façon rapide, avant que les décisions officielles n’aient été prises. Il leur permet de ne révéler officiellement l’information selon laquelle ils cherchent un candidat que lorsqu’ils ont l’assurance qu’au moins un candidat « valide à leurs yeux » est intéressé par l’emploi. Le recours au réseau est quasiment le seul moyen pour les candidats, d’être recrutés sur un nouveau poste. En effet, la plupart du temps, lorsqu’un poste paraît officiellement, un candidat a déjà été pressenti.

C’est ce qu’illustre encadré suivant.

Encadré 6.4 - Utilisation systématique des réseaux par candidats et recruteurs

Cadre de premier niveau, candidat recruté

On revient en 2001, feu vert depuis ce printemps, vous voulez changer, alors comment vous faites pour avoir l'idée qu'il y ait ce poste ?

Ben, donc c'est souvent ... je me débrouille. Désolé pour le système.

Q. Je me débrouille, ça c'est...

Ouais donc, c'est plus le réseau qu'autre chose.

Chef de service, manager prenant, n+1

En parallèle de ça sur des postes de ce type là, on ne lance, enfin moi je fais comme ça, je ne lance qu'à partir du moment où j'ai au moins une solution qui me convient.

Alors ça ... vous le diffusez sur le réseau ?

Ça, c'est par contre parti tel quel dans mes réseaux personnels. Oui réseau de mes homologues au niveau [du groupement de centres], réseau de la clientèle par l'intermédiaire de l'assistant clientèle, euh j'ai dû l'envoyer à 2-3 personnes que je connais en disant : dis donc tu aurais pas quelqu'un qui aurait à peu près ce profil et euh voilà quoi. Au jour d'aujourd'hui, le résultat de ça, qui a conduit à deux entretiens préalables avant de publier, ça m'a conduit à recevoir deux candidats, un candidat de chez moi, [pour lequel] j'ai une stratégie visant à économiser son métier, moyennant de m'organiser un peu différemment. Et une autre personne qui est issue du R[éseau]T[ransport]E[lectricité] de L. qui a réagi par l'intermédiaire de notre appel du pied sur le réseau. Donc là, c'est du téléphone : « ah bah oui, j'ai entendu dire qu'il y a un poste vacant, je suis intéressé », - « ah bah ?, vous êtes intéressé ?, bah, venez donc la semaine prochaine et on discute ». Donc, ça veut dire que, avant de publier, j'ai au moins deux possibilités qui peuvent coller.

Chef de service, manager prenant, n+1

On fait fonctionner nos réseaux en amont. L'objectif c'est de ne lancer la publication qu'à partir du moment où on est assuré d'avoir un bordereau de qualité [le document qui recense les candidatures dans les instances officielles].

Comme le montre l'encadré ci-dessous, l'information est diffusée par de nombreux réseaux.

Encadré 6.5 - Réseaux : connaissances, proches, syndicats, « anciens »

Les réseaux amicaux, des simples « connaissances » aux « copains »

Cadre de premier niveau, expert RH National

[À propos du réseau flash emploi]. On se voit une fois tous les deux ou trois mois. À ce réseau, je n'y apprends pas grand chose. (...) Mais surtout dans ce réseau, on commence à 9h : on arrive à 8h et demi, on prend un café et des croissants. On remange des croissants à 11h et on déjeune sur place d'un plateau repas à 13h. C'est ça l'important, c'est à ces trois moments là, que j'ai rencontré les gens.

Et c'est à ces moments-là que vous pouvez lui dire, mon Monsieur qui est en bas [un cas dont on a parlé], il cherche un truc ?

Voilà, c'est typiquement comme ça, que ça se fait. (...) Je vais discuter avec tout le monde.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Il faut prendre le réseau dans le sens « connaissances » plus qu'autre chose. Le réseau c'est super. (...) moi c'est ... Enfin c'est pas vraiment du réseau. Je dis « réseau » mais c'est pas un terme à employer. C'est plus des relations de travail, des gens avec qui on a établi des relations de confiance et sur qui on peut s'appuyer. Beaucoup plus que réseau vous savez, ces gens...

Cadre de premier niveau, candidat recruté

moi je sais que j'ai déjà eu des collègues qui m'ont contacté, pour muter, bon à l'époque je pouvais pas, parce que ça faisait trop peu de temps que j'étais dans mon poste, mais j'avais déjà eu trois, quatre contacts avant. Et c'est vrai qu'on se contacte.

Et ça, c'est parce que vous avez déjà été mobile ?

Bah je pense aussi, parce que c'est vrai que je commence à connaître pas mal de [monde en] fin de métier, hein, bon je suis passé par les services centraux, en plus, donc j'ai quelques collègues avec qui je reste en contact, parce qu'en fait, c'est des copains maintenant, donc faut dire ce qui est, on s'appelle de temps en temps et voilà.

Ça veut dire, si vous êtes en recherche demain, vous allez dire aux copains ou à la bande, je cherche quelque chose ? ...

Oui, tout à fait

Et quelque part, ça va se savoir ?

Tout à fait, absolument. Je procéderai comme ça, dans un premier temps.

Réseau syndical

Expert RH national

Mis à part « à tel poste on m'a refusé », à quelles occasions on va voir [la CFDT] ?

« Est-ce que tu as des infos sur un endroit qui bouge ? Est-ce que ? »... pour avoir de l'info.

Mais en terme de réseau ?

« Tiens, j'aimerais bien aller à Nancy, je ne connais pas le RH de Nancy, ni son cadre, est-ce que t'as pas des infos ? ». Donc je pourrais moi, passer par le syndicat de Nancy. (...)

Cadre de premier niveau, expert RH, candidat écarté

Le syndicat peut être un vecteur. Pour le poste sur AAA..., celui de chargé de communication, qui ne s'est pas fait au final, c'est comme ça que j'ai été au courant. J'ai été au bureau syndical [la personne est syndiquée] et le président était en train d'appeler le président du syndicat local d'AAA qui lui parlait du départ prochain de quelqu'un. Parce que les syndicats souvent ont des infos sur tel ou tel poste qui va se libérer. Le président qui appelait, je le connaissais perso en plus. J'étais là au bon moment quoi. Je lui ai posé la question.

Réseau lié à la formation initiale

Le réseau « écoles » ?...

Qui marche..., jusqu'à ... la fin !

Les « centrales » ? ... les ...

Oui !

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Moi je n'ai pas un réseau comme j'ai vu certains collègues qui sortaient de grandes écoles et qui ont leur réseau, quoi, c'est tous ceux qui sortent de leur promo, qui sortent de telle école des arts et métiers, enfin tout ce qu'on veut. Et ça oui, c'est du réseau

Cadre de premier niveau, candidat en recherche [observation]

[XXX discute au téléphone avec une fille de la clientèle, discute pour savoir si elle pourrait faire du management en clientèle, si le fait qu'elle ne maîtrise pas les outils informatiques clientèle est un obstacle important. Au passage, elle mentionne dans la conversation] « une école comme la nôtre », en référence à la formation initiale commune qu'elles ont dans une grande école de commerce.

3.2.2. Fiabilité des informations diffusées par les proches

Les informations qui circulent sur le réseau sont fiables quand elles émanent de personnes en qui on a confiance. Inversement, les informations venant de personnes inconnues ne sont pas fiables du tout, surtout si elles ont un intérêt stratégique. Ainsi on ne peut pas accorder beaucoup de crédit aux propos d’un manager-cédant sur un candidat dont il souhaite faciliter le départ, sauf bien entendu, si on le connaît bien et qu’on a confiance parce que c’est un proche.

Encadré 6.6 - Méfiance vis à vis des inconnus ; confiance dans les proches

Directeur, manager prenant, n+2 ou n+3

(...) Si je prends le cas de XXX [un candidat]

Bah [ils] le connaissaient d’avant, et puis après, de toute façon ils l’ont reçu, donc c’est pas, on se base pas ... Moi je me base jamais sur ce que me dit quelqu’un, sauf si je connais très très bien cette personne et que j’ai confiance en plus. Parce qu’après, y a ceux qui me disent ils sont « bons » mais « bons que pour partir ».

Cadre de premier niveau, candidat recruté

En management, il n’y a pas beaucoup d’indicateurs. Alors à moins que le prenant prenne contact avec le cédant et encore, ça peut être piégé... on dit plein de choses au prenant. Le cédant peut dire plein de choses au prenant plus ou moins vraies selon la situation, (...) On va peut-être aider quelqu’un à partir parce que c’est quelqu’un qui est bien mais qui n’est peut-être pas extraordinaire, mais on va l’aider à partir parce que cette personne est en surnombre, parce que c’est le moment pour elle d’évoluer, parce qu’elle est à cran, parce qu’elle habite loin de chez elle...

Donc la solution, c’est quelqu’un en qui on a confiance, c’est ça?

Oui, c’est ça.

Directeur, manager prenant et cédant, n+2 ou n+3

(...), le collègue qui me dit euh... : « Bon, je te prends ce gars un peu plus tôt... mais t’inquiète pas, euh, j’en ai un autre à te proposer ». S’il en a un autre, c’est surprenant, parce que généralement, faut être, euh, là aussi correct, les BONS, on les garde, (grosse voix) les moins bons, on les vend. Le mec qui me dit, « attends, je te prends un à toi, il me paraît bien, gagné, tu as raison... Et je t’en file un bon à moi qui est bien ». Bon, sauf si je connais bien le directeur, et j’en connais quand même pas mal, et je sais à quoi m’en tenir sur ce que je pense des collègues directeurs, bon, je crois pas beaucoup à ce type de marchandage.

La solution, c’est souvent, d’identifier grâce au réseau, des personnes qui ne sont pas des proches du candidat ni du manager cédant, mais qui connaissent suffisamment le candidat pour donner un avis objectif à son sujet. Ce peut être le cas d’anciens hiérarchiques du candidat, ainsi que l’illustre l’encadré suivant :

Encadré 6.7 - Recueil d’informations auprès d’anciens hiérarchiques, non impliqués

Chef de service, expert RH, manager prenant, n+1

Au stade de se faire une opinion [sur un candidat] vaut mieux demander à des gens qui sont plus [objectifs que le supérieur hiérarchique direct]. qui [n’]ont plus d’intérêt. Ça veut pas dire qu’on va l’arracher !

Donc des anciens.

Des anciens de l’unité, c’est plus intéressant, l’avis est plus objectif.

Ainsi, les explications sur l’efficacité du réseau (confiance en l’avis des proches ou de personnes qui ne sont pas directement concernées par le fait que le candidat soit ou non recruté), et l’absence totale de fiabilité des informations provenant d’inconnus motivés par la recherche de gains individuels) apparaissent dans le même temps, comme des critiques de l’inefficacité du marché (cf. infra chapitre 8)

3.2.3. Fiabilité des informations acquises par le réseau grâce au contrôle de la réputation des informateurs

Si d’aventure un inconnu adopte un comportement *non coopératif*, il est toujours possible de ternir sa *réputation* auprès des autres. Le réseau au sens large, a donc aussi une efficacité. Les proches d’une personne ne peuvent donc pas trop « *se mouiller* » pour elle, si elle ne veulent pas « *se griller* ». L’encadré qui suit illustre cette pratique.

Encadré 6.8 - Le réseau, comme moyen de régulation de la fiabilité des informations

Chef de service, manager prenant, n+1

Oui, il y a toute une stratégie et après y’a les mecs dont on veut se débarrasser. ‘Fin je veux dire, y a... Tout n’est pas ... Ce n’est pas un monde idéal, hein.

Les mecs dont on veut se débarrasser, c’est...comment ?

On est faux cul, hein ... c’est le meilleur à faire. Forcément. Après, c’est les relations qu’on a avec les collègues. Si on est bien, si c’est un pote, on va pas lui envoyer un skud, après ...

Mais ça risque pas de lui retomber dessus ?

Si bien sûr. Faut pas jouer à ça. Faut pas jouer. Si on joue, c’est un truc à un coup.

Chef de service, expert RH, manager prenant, n+1 [notes]

Mon homologue avait eu le [n+1 de la candidate], il avait encensé la nana. J’ai appelé [le n+1] (...) il a fini par admettre qu’elle avait des problèmes de comportement. (...) La règle d’or que je m’impose c’est la transparence. Un truc comme ça, tu le feras une fois. Là dans cette histoire, lui, il est grillé, l’histoire a tourné. Même le jour où il voudra placer un bon, il aura du mal. J’ai pris un cadre dans mon service, sa hiérarchie m’a dit : « c’est un homme de dossiers, il ne sera pas à l’aise en cas de conflit important. Je l’ai pris en connaissance de cause.

Observation, à l’occasion d’une présentation interne des travaux de recherche dans le pôle RH

XXX, actuellement en recherche d’emploi, confirme l’importance de la réputation, elle raconte qu’avec le label « YYY » (nom de son n+1) aucun des recruteurs potentiels qu’elle a rencontrés ne lui pose de questions pour tester ses compétences (« ils ont confiance »).

3.3. Justifications de l’usage des dispositifs relationnels par la coopération relationnelle

À s’en tenir à la simple description de l’efficacité des relations et des dispositifs de diffusion d’information sur le réseau, on manque encore l’essentiel. Pourquoi certaines personnes se font-elles confiance ? Qu’est-ce qu’un **proche** ?

L’efficacité des relations n’existe que parce que les personnes *coopèrent* à les maintenir. Elles accordent de l’importance à la qualité des relations qu’elles ont avec leurs collaborateurs et avec les autres services (3.3.1.). Elles nourrissent ces relations par des dons et contre-dons (3.3.2.). Cela permet de créer une confiance réciproque, qui seule permet de se fier à la réputation, aux avis des proches (3.3.3.). Il faut toutefois aussi, oser pardonner, entrer en relation directement sans s’en tenir aux « *vieilles histoires* » qui « *collent des étiquettes* » sur les gens.

3.3.1. L’importance de l’entente relationnelle pour des ajustements réciproques

Le relationnel est essentiel au sein de l’équipe (3.3.1.1.) comme avec les autres services (3.3.1.2.).

3.3.1.1. Relationnel interne

Comme nous l’avons vu pour le recrutement d’un adjoint (Encadré 6.1), un bon relationnel est essentiel à la conduite des missions : « *avec de très proches collaborateurs, ne pas s’entendre, c’est gênant, autant choisir quelqu’un avec qui ça passe* ».

L’encadré ci-dessous illustre ce point de vue commun aux candidats et recruteurs.

Encadré 6.9 - La compréhension à demi-mot

Cadre de premier niveau, management prenant, n+1

Mais en tout cas, dans ce que vous dites, je vais me répéter, mais c’est vrai que la sensibilité de chacun et le fait que ça, ça colle ou pas entre deux personnes ça joue beaucoup. Je pense qu’on met beaucoup plus d’eau dans son vin quand on s’entend bien globalement avec la personne.

Cadre de premier niveau, candidat en recherche

En plus, j’ai la chance de retourner travailler avec quelqu’un que je connais. C’est le même chef d’agence, qui a assuré le lancement. On se connaît, aussi bien nos qualités que nos défauts. Il n’y a pas de surprise. Sauf si, en cours de route, il s’en va. Pour moi c’est important déjà, au niveau J[eune] T[technicien] S[upérieur] et surtout au niveau cadre, de savoir qu’on partage les mêmes idées et qu’on travaille bien avec quelqu’un. D’avoir vécu un moment, quand on n’est pas d’accord avec son chef.... C’est une situation qui n’est pas facile.

Là c’est un fonctionnement dans la confiance. C’est une personne disponible, quand elle délègue, elle délègue vraiment. On va travailler d’une façon qui me va bien et qui va bien à l’autre personne.

[Interruption téléphonique] Vous dites que vous partagez les mêmes idées, c’est ça ?

Chapitre 6 – Justifications relationnelles de l’attribution des emplois

Déjà tout bêtement on a des affinités avec certaines personnes et pas d’autres. Il y a des gens, on est obligé d’expliquer 10 fois pour se comprendre. Il y a des gens, ça coule de source.

Cadre de premier niveau, candidat en recherche

[Explique les raisons pour ne pas choisir de postuler sur un poste] Un directeur que je ne peux pas blâmer. [Le chef de RH] m’a effectivement présenté un poste qui a vraiment, vraiment beaucoup d’intérêt. (...) Le souci c’est (...) que t’étais en ligne directe avec le directeur qui est vraiment un mec intéressant mais qui est un bourreau de travail et qui n’a pas du tout les mêmes valeurs privées que moi et que, pour avoir travaillé un peu avec lui, je me sentais pas du tout d’être en coopération directe avec lui.

Chef de service, manager prenant, n+1, [notes]

C’est lié au fond du caractère. (...) Il y a des gens avec qui ça passe, d’autres avec qui ça passe moins bien. C’est un fait. Avec des très proches collaborateurs, ne pas s’entendre, c’est gênant, autant choisir quelqu’un avec qui ça passe.

Cadre de premier niveau, expert RH, n+1

Quand il y a un problème [qui fait que le directeur d’unité veut placer un de ses subordonnés directs ailleurs], c’est souvent lié au management. La personne perd la pêche. Le nouveau directeur arrive, il veut reconstituer son équipe. Bon y a rien à dire là. Si entre deux personnes il n’y a pas le fit... On ne peut rien y faire. On va pas les laisser comme ça, à ne pas se supporter. Donc ce qu’on peut faire, s’ils ne s’entendent pas, c’est laisser partir les Membres d’Equipe de Direction un peu avant la fin de leur mandat si possible.

3.3.1.2. Le relationnel externe

Pour certaines missions, il est important que le candidat ait un bon relationnel, pour de bonnes relations avec des « clients internes ». La citation dans l’encadré 6.10 illustre ce point.

Encadré 6.10 - Un bon relationnel avec les clients internes

Chef de service, manager prenant, n+1

[La personne à recruter] aura à manager des chargés d’affaires et la maîtrise d’œuvre de la réalisation de réseaux électriques et gaziers, or ces réseaux sont réalisés] pour les remettre ensuite à exploiter à D[élégation] Q[ualité] E[lectricité] ou DQG[az]. Lui venait de DQE et j’ai quelques problèmes de relationnel entre mes chargés d’affaires et puis les exploitants [les salariés de DQE et DQG qui exploitent les réseaux] quelquefois, qui trouvent que les réseaux qu’on a construits : « ils ne sont pas ceci, ils ne sont pas cela, ils sont difficiles à exploiter, on n’a pas pris assez en compte les attentes du client, de l’utilisateur final, lors de la conception de ces réseaux ». Donc, je me disais : en recrutant quelqu’un qui vient de ce milieu-là, il saura d’une part, insuffler aux chargés d’affaires un certain état d’esprit et puis d’autre part, aller discuter aussi avec les responsables d’exploitation, en disant : « il y a aussi des contraintes budgétaires ou financières, on peut pas vous faire des réseaux en or, simplement pour vous faire plaisir ! essayez de négocier un compromis qui soit acceptable pour les deux ». C’était aussi pour cela que je l’avais recruté.

3.3.1.3. Sentir la personne et détecter les masques

Si le relationnel est important, c’est qu’il permet de détecter les masques, les propos affichés qui cachent le fond de la personne, les vraies raisons. Si le « feeling » n’est pas bon, si la confiance n’est pas immédiate, c’est probablement que quelque chose, au fond, est caché. C’est ce qu’indiquent les citations reproduites dans l’encadré suivant.

Encadré 6.11 - Faire confiance au ressenti pour analyser les situations

Directeur, manager prenant, n+1

Alors je vais vous dire, y a beaucoup d'intuition. Moi au bout de 5 minutes dans mon bureau, au bout de 5 min déjà, je sais si le candidat déjà, il a franchi 50% du Rubicon. Je le vois à travers de son comportement. Tout ça effectivement euh, je l'ai pas appris dans des stages de formation, après trente ans, effectivement de management, pratiquement. Donc moi, le seul fait de se présenter, la façon de serrer la main, de regarder ou pas, je sais déjà si y a prédisposition ou indisposition.

Directeur, manager prenant et cédant, n+2

Y a ce qu'on nous raconte, et puis après, il y a l'évaluation dans le moment... Moi à mon avis, le plus important, c'est ce que le gars nous raconte en face à face, ce qu'on ressent, ça, c'est le clé de tout.

Feeling ?

Moi je sais pas comment on recrute sans feeling. Le gars qui me dit : « j'ai une méthode, on est sûr de pas se tromper » (...) [j'y crois pas]. C'est du feeling.

Quand le gars, il est venu l'autre fois sur le poste de XXX, moi je comprenais pas. Celui que je prends, je comprends toujours pas... Bon, a priori il aime les challenges. Peut-être que c'est ça. Mais y avait un autre gars, un hyper technicien d'une centrale nucléaire. [Ton de voix, on imagine un gars hyper technicien, hyper pointu]. L'autre, il était à la rigueur, en sur-étouffement. Mais lui, non. Il était en emploi. Et je l'ai vidé. Il me parlait de ... J'ai dit : « Bon bon bon, mais c'est quoi la vraie motivation ? Y a autre chose ? » Ah, il m'a dit « Ouais y a mon épouse !. » AHHHH !!!... Qui allait travailler à XXX !!! [Bref il ne vient que pour le lieu, sans intérêt réel pour l'emploi, ni pour la structure]

3.3.2. À la source des relations : dons et contre-dons

L'importance du relationnel se manifeste par l'entretien de bonnes relations avec les uns et les autres. Les **dons et contre-dons**⁹³ tissent les relations de proximité entre les personnes. Ce qui caractérise l'acte de donner, ce n'est pas sa gratuité, puisque le don appelle toujours un retour, c'est le fait qu'il soit toujours singulier et singularisant.

Il y a **don**, d'abord, lorsque la personne qui donne s'efforce de prendre en compte la spécificité des besoins et des attentes de celle à qui le don est adressé, et ensuite lorsque le don exprime une partie de ce qu'est la personne qui donne, lorsque celle-ci y met du sien. Ce cycle du don crée et entretient les relations, ainsi que la confiance dans le maintien du cycle.

3.3.2.1. Aider ses proches dans leur recherche d'emploi

Chacun peut d'abord aider ses proches dans leur recherche d'emploi interne : suggestion de rencontres, discussions pour préciser le projet, organisation de visites ou apprentissages sur

⁹³ La notion de **don** et **contre-don** renvoie à Mauss (1923-24) ; nous avons déjà évoqué le lien entre ce que nous appelons coopération relationnelle et cet ouvrage de Mauss à la fin du chapitre 3. Nous nous appuyons plus précisément sur l'adaptation des travaux de Mauss à la société moderne présentée dans l'ouvrage de Jacques Godbout, en collaboration avec Alain Caillé (1992, voir notamment les pp. 15-33 et le chapitre 2).

plusieurs jours, mise en relation en fonction de la personnalité du candidat et d'un besoin connu. Les citations de l'encadré 6.12 illustrent ce point.

Encadré 6.12 - Aider à la recherche d'emploi

Cadre de premier niveau, expert RH, candidate en recherche [Observation]

[La candidate discute avec une femme, que YYY [son ancien n+1] lui a conseillé de rencontrer. En effet cette femme est passée par un poste de management clientèle. Comme la candidate pourrait envisager un poste de ce type... elle souhaite lui demander comment ça s'est passé. Elles vont manger ensemble au restaurant. La candidate explique à cette femme :]

Moi j'ai envie de prendre un poste de management aujourd'hui. Mais le domaine ... Bon je préfère les RH, mais y a pas grand chose hors le contrat de travail [qui ne m'intéresse pas], et comme j'ai une formation « école de commerce », « clientèle » pourrait aller, mais je n'y connais rien. Je suis allée discuter avec des gens de la branche énergie, il y a quelques postes experts études RH, mais pas vraiment en management dans les USI. Pour l'instant c'est ce que j'ai eu comme info...

Cadre premier niveau, candidat en recherche

Donc première étape, tu commences à lire les ... offres

Les publications, les offres et puis tu discutes avec tout ton réseau perso, que ce soit des copains en entreprise, des anciens clients, des gens avec qui tu es rentré en contact pour des enquêtes, tu leur expliques où ce que t'en es, c'est quoi ton GF, qu'est-ce que t'as envie de faire plus ou moins, où est-ce que t'as envie d'aller, de pas aller, quelles sont tes priorités, enfin tes critères prioritaires, pour choisir ton futur boulot. Bon voilà, mais tout ça, ça rentre, c'est du préalable, c'est plutôt de la mise en condition psychologique de toi-même que de la recherche plutôt active. (...) donc là il y a eu plusieurs opportunités, dont ... deux étaient complètement liées au réseau, puisque sur l'un des postes où là, on m'a proposé, c'est un ancien collègue du service qui a pris d'autres responsabilités ailleurs dans un métier, pour le coup, complètement différent du mien. Il m'a proposé de faire un tour sur une plate-forme achat (...); ça me plaisait bien, maintenant, la technique du métier m'éclatait pas vraiment. Et en fait, au départ, il avait deux postes à me proposer, et puis au final, comme lui était très pressé et qu'il devait pourvoir absolument en juin le poste qui m'intéressait vraiment, il était obligé de le pourvoir, il pouvait pas m'attendre. Donc l'autre, qu'il avait à me proposer, me plaisait moins, donc j'ai laissé tomber.

Cadre premier niveau, expert RH national, discussion informelle [notes]

Je vais te raconter une histoire. C'est un ancien [d'un service de consultants internes]. Il postule sur un poste. Il y a un autre ancien qui est proche du directeur. Il l'appelle. La personne en question appelle le directeur et lui dit : « voilà, il y a tel candidat. Je le connais, tu peux appeler telle et telle personne qui ont travaillé avec lui ». Du coup, il a été reçu. C'est très différent du candidat soutenu très officiellement par le directeur de groupement de centre Adjoint [en charge de la gestion de carrière cadres de premier niveau]. Ça c'est la force du réseau.

3.3.2.2. Adapter l'emploi aux candidats en qui on a confiance

On peut aussi adapter la proposition d'emploi en fonction des candidats qui se présentent, parce qu'on a confiance, pour tenir compte de leurs attentes.⁹⁴

⁹⁴ Naturellement l'effort d'adaptation peut aussi être vu et décrit comme le résultat d'une négociation intéressée, pour recruter quelqu'un, pour éviter un départ. Nous soulignons simplement ici qu'elle est aussi plus que cela, attention à l'autre, pour l'autre.

Chapitre 6 – Justifications relationnelles de l’attribution des emplois

Encadré 6.13 - Adaptation de l’emploi au candidat retenu

Cadre premier niveau, candidat recruté

XXX est venu me chercher car j’étais sa dernière solution. Bon, j’avais pas le couteau sous la gorge non plus. Il m’a demandé si je voulais prendre le poste [en plus de ses activités]. J’ai dit que ça faisait beaucoup de boulot. Il a fait évoluer l’organisation de son domaine [et a proposé à ce candidat un emploi avec une taille qui correspondait à ses attentes].

Directeur, manager prenant cédant, n+2

Un gars de chez moi, il a un problème personnel fort, il doit partir à L... OK en télé travail à L...

3.3.2.3. Manifester de la reconnaissance envers les personnes qui vous ont aidé

Lorsqu’une personne sollicite l’aide d’intermédiaires, elle se doit de manifester un minimum de respect pour leurs efforts, surtout lorsqu’ils sont réellement bien intentionnés. Il faut remercier et surtout ne pas les mettre en porte-à-faux auprès de ceux qu’ils vous ont recommandés.

Encadré 6.14 - Remercier les intermédiaires qui se mettent à votre service

Candidat en recherche

« Parallèlement, pendant que je réfléchissais pour ce truc [poste] là, j’ai eu deux autres propositions, qui là sont encore des trucs de réseau mais que j’avais vus par contre passer dans la bourse de l’emploi. Au moment où je les avais vus passer, je m’en étais pas saisi, parce que j’avais plein d’a priori dessus, mais c’est sûr que quand des gens que tu connais, te disent : « ah tu sais, j’ai parlé de toi à untel, tu devrais appeler » ; bon, par égard pour les intermédiaires, tu le fais de toute façon. (...) Et y a eu l’épisode XXX. [Un poste que j’avais vu, mal présenté] (...) Je n’y avais pas pensé, jusqu’au moment où le chef de RH de ZZZ m’a mis en contact, au moment où j’ai refusé la proposition [de poste] qu’il m’a faite, en me disant : « vous savez, mon homologue à XXX cherche quelqu’un et finalement c’est un poste qui peut vous plaire puisque il y a une dimension politique plus grande que chez nous et il n’y a pas de management ». Et donc effectivement, comme il m’avait mis en contact et qu’il avait déjà parlé au Chef de service, H je ne pouvais pas ne pas appeler le chef de RH. Donc j’y suis allé. »

3.3.2.4. Prendre des risques pour l’autre, s’entr’aider

Parfois, on accepte de prendre des risques pour l’autre. Parfois, encore, l’effort exigé est plus important, un directeur accepte de récupérer une personne peu productive pour aider un collègue, à charge de revanche. On prend alors le risque d’être trahi, parce qu’on a confiance.

Encadré 6.15 - Prise de risques pour l’autre

Chef de service, manager prenant, n+1

La deuxième personne avec un super CV qui m’a fait bonne impression, j’ai informé [le chef d’unité] de son existence. « Là j’ai une potentialité, mais je n’ai pas l’emploi. Est-ce qu’on la prend [dans le service d’à côté] ?, mais dans ce cas-là, il faut un retour d’ascenseur [pour son service à lui]. C’est-à-dire qu’on s’arrange pour qu’on [l’unité] ait un emploi à lui proposer, parce que le candidat, il ne restera pas trois mois sur le marché. Donc on va lui dire, on vous promet un poste, on publie pour vous, donc ne partez pas ailleurs ou alors on vous en voudra éternellement. (...)

Chef de service, manager prenant, n+1, [Notes]

Parfois [le fait de prendre un cadre d'une unité] c'est un acte de solidarité, à charge de revanche. Par exemple à G..., il y avait un cadre qui posait vraiment problème. Il pétait les plombs. Le chef de service a dit : « il faudra le prendre ». Deux ans après, on leur a passé un cadre alcoolique. Ça, c'est des engagements moraux. Parce que dans certains cas, il faut faire quelque chose, la situation n'est plus tenable.

C'est cette logique de dons et contre-dons personnalisés de proche en proche qui fait l'efficacité de la diffusion d'informations sur le réseau, sa rapidité et sa pertinence pour les émetteurs et récepteurs. Chacun participe à un effort de filtrage de l'information pertinente pour ses proches. Comparativement, l'information officielle est systématiquement en retard et de plus, souvent pléthorique.

3.3.3. La réputation, produit de la confiance

Chacun a confiance en ses proches, précisément parce que chacun a pu constater leur implication dans une telle logique de dons et contre-dons. Les appréciations positives données par des tiers « *de confiance* » permettent d'apprécier la réputation des candidats ou recruteurs. La réputation positive ou négative précède donc toute évaluation en entretien.

Encadré 6.16 - De la confiance à la réputation...

Chef de service, manager prenant, n+1

Et la personne qui va arriver sur le poste dont on a parlé tout à l'heure ? Vous avez dit : « j'ai pu faire venir quelqu'un par des contacts » ?

Là en l'occurrence, c'était sur mon poste précédent. Je ne suis ici que depuis l'été dernier. J'ai pu faire venir quelqu'un d'une autre unité, euh, que je savais « de qualité » parce que, euh, la personne, son supérieur avait confiance en moi et savait que si je faisais venir cette personne, c'était euh, c'était pas pour la bloquer, c'était pour la faire repartir 3-4 ans après, y compris peut-être dans son ancienne unité, pourquoi pas.

Cadre de premier niveau, manager, candidat [notes]

J'ai plus de 20 ans dans l'entreprise. Ça veut dire que les gens vous connaissent, vous suivent. On se connaît des défauts et des qualités. Pour beaucoup, on a une mobilité sur 5-6 centres, on recroise les mêmes personnes. La mobilité interne, c'est un problème surtout pour les jeunes cadres.

Chef de service, manager prenant, n+ 1, [notes]

À l'inverse, une personne a fait faux bond au dernier moment. Moi cette personne, je m'en méfierais. Ce n'est pas honnête quand on dit : « je viens », et qu'on continue en douce à chercher. Elle n'avait pas dit qu'elle avait des pistes ailleurs. C'était censé marcher, ça roulait. . Et puis paf. Son chef, euh, on lui a dit notre façon de penser, il était un peu embêté. Les autres lui ont fait un pont d'or. Ce qu'il y a, c'est que le monde est très petit. On se connaît presque tous. On envoie des cartes de vœux chaque année à tous les gens sortis de la filière comptable, on se rappelle au bon souvenir. On s'est tous croisés. Il faut pas trop se faire d'ennemis. (...)

Les jeunes quand ils arrivent, je leur dis, vous pouvez vivre caché dans votre emploi, mais aussi être rapidement reconnu. Participer à des groupes de travail, être sollicité, du coup c'est une montée en compétence, devenir un spécialiste reconnu. S'il y a un problème, on sait qui appeler. Un papier qui a été diffusé, une intervention en réunion. On regarde où il était avant. Il se crée une sorte de spirale du succès. On est sollicité après. Tiens il y a un groupe de travail, vous pourriez en

faire partie. Derrière, s’il y a un emploi à pourvoir. . . En général, on pense souvent aux mêmes noms.

3.3.4. De la réputation aux étiquettes

La réputation risque parfois de devenir une étiquette, surtout dans les milieux clos. Il faut alors savoir pardonner, c’est-à-dire essentiellement donner une nouvelle chance en acceptant d’entrer en relation avec la personne telle qu’elle est désormais, et non avec l’étiquette qu’elle porte du fait de son passé.

Encadré 6.17 - Ne pas tenir compte des vieilles histoires

Directeur, manager prenant et cédant, n+2

Il y a des gens de toutes façons, ils sont connus comme, comme le loup blanc. Tout le monde sait à l’interne qu’ils sont mauvais. Le problème, c’est les étiquettes qui restent, les « a priori ». Par exemple des chefs d’agence, on leur a dit telle chose sur un candidat, alors on le prend pas. On trouvera toujours quelqu’un pour dire quelque chose sur quelqu’un. Parfois c’est vieux de 10 ans.

Cadre de premier niveau, expert RH local

J’en ai un qu’on va redéployer, c’est un type qui a une étiquette sur le dos, comme ça ! Mais il faut que je la gomme. C’est un type qui était, l’un, syndiqué ; qui disait des conneries, qui allait pas dans le sens de l’entreprise, des critiques négatives, en permanence, il allait pas dans le sens, quoi. . . heureusement, sa hiérarchie est partie, mais moi, quand j’essaie de le passer, maintenant on dit, « ah oui ! »

3.4. Conclusion sur les justifications

Cette partie a recensé les discours critiquant, expliquant ou justifiant l’appui des décisions d’attribution d’emploi sur le recours aux dispositifs favorisant la mise en relation des personnes et la mesure des compétences relationnelles. Les personnes interrogées disent avant tout chercher une bonne entente relationnelle entre collègues et une confiance réciproque. Cela nécessite d’accepter de rendre service, en priorité à ses proches et ceux qui nous ont rendu service, chacun faisant le pari de la confiance et s’en remettant au pouvoir régulateur de la réputation.

Les explications soulignent l’efficacité du recours aux dispositifs de mise en relation directe et les critiques soulignent les dérivés qui peuvent accompagner le recours à ces dispositifs. Les discours présentés dans cette partie font très clairement écho aux discours sur les compétences relationnelles présentés dans le chapitre 4 partie 5.

4. Indices statistiques de l’influence de la coopération relationnelle dans l’attribution interne des emplois

La **coopération relationnelle** apparaît dans tous les discours des interviewés. Comment la mettre en évidence dans les statistiques portant sur les décisions d’attribution d’emploi ? Nous n’avons pas

Chapitre 6 – Justifications relationnelles de l’attribution des emplois

en effet de données sur les relations entre les salariés. Les remarques de plusieurs d’entre eux au cours de l’enquête, nous ont incité à mettre en évidence sur le plan statistique l’impact d’une relation bien particulière : celle qui unit les jeunes cadres à leur directeur de centre D’une façon générale, les candidats mentionnent souvent *leurs anciens hiérarchiques* comme appuis dans leur recherche d’emploi, et parmi eux, ils mentionnent plus particulièrement leurs anciens directeurs. Les *directeurs de centre* ont un rôle crucial dans le recrutement interne, ce sont eux qui décident, en dernier ressort. Ils ont aussi un rôle important dans le recrutement externe et l’intégration des jeunes cadres, ce qui les conduit à des développer des liens forts avec eux ⁹⁵.

Au sein d’une unité dans laquelle nous avons réalisé l’enquête, plusieurs personnes interviewées, dont le directeur, ont mentionné le fait que le directeur était arrivé avec : « *dans ses bagages* », des subordonnés de son unité précédente. Le fait plus général que certains directeurs entraînent à leur suite des candidats est un phénomène connu dans l’entreprise. Plusieurs interviewés le mentionnent, dont un directeur de groupement de centres adjoint en charge de la mobilité interne (cf. Encadré 6.2 : « *un directeur de centre arrive, des nominations suivent !* »).

Nous avons cherché à vérifier l’existence d’un impact statistiquement significatif du phénomène du « directeur locomotive ». Dans un premier temps, nous nous proposons de présenter l’étude du cas évoquée ci-dessus (4.1.). Dans un second temps, nous analyserons les mouvements observés pour les 108 centres de distribution de la DEGS, suite à la nomination d’un nouveau directeur de centre dans un autre groupement de centres (4.2), afin de voir si la remarque correspond bien à un phénomène général, observable au niveau national.

Nous allons donc nous intéresser à ce cas très particulier de relations, celles qu’entretiennent les **cadres de premier niveau et leurs anciens directeurs d’unité**. Les relations entre ces personnes sont évidemment marquées par une distance hiérarchique et souvent une différence d’âge. Elles sont évidemment, rarement aussi amicales et désintéressées que les relations entre collègues de même rang et de même tranche d’âge. Lorsqu’un directeur recrute un de ses anciens subordonnés, il est aussi dans une logique hiérarchique visant à se fabriquer des obligés, des vassaux, qui lui serviront à atteindre ses objectifs. Néanmoins, un directeur n’a aucun lien hiérarchique formel avec ses anciens subordonnés. Si ceux-ci arrivent avec lui, « *dans ses bagages* », pour travailler sur le site de sa nouvelle affectation, c’est donc bien aussi en raison de **la relation** qui existe et subsiste entre eux,

⁹⁵ Un candidat en recherche, cadre de premier niveau, nous dit en entretien : « *C’est vrai que j’ai un lien particulier avec l’ancien directeur de centre. C’est lui qui m’a recruté, ça ne s’oublie pas ! Il était disponible, attaché à ses jeunes cadres. C’est vrai que je sentais avoir comme une étoile qui me protégeait, prenait soin de moi. Il était là s’il y avait un problème* ».

selon le bon vouloir des deux parties. Il faut que directeur et cadre se soient appréciés pour que l’un ait proposé le poste et l’autre l’ait accepté. Aussi, bien que l’indicateur ne soit pas tout à fait *pur*, le fait que les directeurs d’unité recrutent de préférence parmi leurs anciens subordonnés nous paraîtra un indice statistique de l’impact de la coopération relationnelle.

4.1. Étude de cas : le directeur « locomotive »

Nous nous sommes donc posé la question suivante : Peut-on mettre en évidence que l’arrivée d’un nouveau directeur se traduit, dans les années suivantes, par des recrutements en provenance de son ancienne unité et de son ancienne région, de manière significativement différente de ce qui se passe lors des mouvements habituels ?

La situation étudiée est la suivante :

En 2001, un directeur est nommé dans un grand centre de distribution du **Nord** de la France (que nous dénommerons **Grand**) et qui comprend 1445 agents statutaires. Ce directeur provient d’un petit centre du **Centre** de la France (que nous appellerons **Petit**), et qui a 338 agents statutaires en décembre 2001.

Avant son arrivée à **Grand**, on ne dénombre à **Grand**, aucun cadre en provenance du centre de **Petit**.

Le **tableau** qui suit, résume la provenance des nouveaux cadres recrutés à **Grand** pendant les deux ans qui ont suivi l’arrivée de ce directeur (années 2001 à 2003) :

Tableau 6-2 - Cadres recrutés à « Grand » en provenance d’autres unités de la DEGS

Années 2001-2003	Groupements de centres de la DEGS				8 autres régions	Total
	Nord		Centre			
Centres	Grand	13 autres centres	Petit	11 autres centres	82	108
Cadres nommés à Grand venant d’autres unités		5	3	1	5	14

- Sur les 14 recrutements effectués à « Grand », 3 proviennent du centre **Petit**. Sachant que **Petit** n’est que l’un des 108 centres de distribution, le ratio de 3/14 recrutements en provenance de ce centre, soit plus de **21% des recrutements**, ne peut être attribuable au hasard.

- Si l’on s’intéresse aux 9 cadres arrivés à **Grand (Nord)**, en provenance de l’un des 9 autres groupements de centres de la DEGS, 4 sont venus depuis le groupement de centres dont **Petit** fait partie (région Centre). Sachant qu’il y a en tout 10 groupements de centres en France

métropolitaine, la probabilité que **44% des mouvements** vers le groupement de centres **Grand** (région Nord) provienne d’un même groupement de centres **Petit** (région Centre) ne peut être attribuable au hasard.

Ajoutons à cela que **Grand** et **Petit** sont séparés par plus de 500 kilomètres et que l’une des trois cadres recrutés depuis le centre de **Petit**, avaient déjà suivis le directeur, dans son affectation précédente.

Dans cette étude de cas, les données analysées manifestent bien le fait que le directeur a recruté des cadres qu’il connaissait déjà dans sa précédente affectation (et cela confirme ses propres propos et ceux des autres salariés interviewés).

Qu’en est-il pour l’ensemble de la DEGS ?

4.2. Liens entre directeurs et candidats

Nous avons voulu tester l’hypothèse suivante pour l’ensemble de la DEGS : l’arrivée d’un nouveau directeur dans un centre se traduit-elle par une augmentation significative du nombre de recrutements de cadres en provenance de son ancien centre (ou groupement de centres) ?

Retrouve-t-on sur l’ensemble de la DEGS, des situations semblables à celles que nous venons de décrire ? Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux mouvements des cadres vers les centres qui avaient accueilli leur ancien directeur depuis moins de quatre ans et nous avons consulté les données disponibles pour les années 2001 et 2003.

Notre analyse a porté sur les **3037 cadres** qui avaient changé d’unité entre 1997 et 2001 et sur les **2022 cadres** qui avaient changé d’unité entre 1999 et 2003 (périodes de 4 ans).

Nous avons exclu de la base des mouvements à analyser :

- Les mouvements vers des unités dans lesquelles le directeur était en place depuis plus de quatre ans (mouvement trop ancien pour qu’il y ait encore un impact sur les recrutements) et les cadres arrivés dans la nouvelle affectation avant le directeur de leur ancienne unité.
- Les mouvements vers des unités dirigées par un directeur qui venait d’une autre direction. En effet, les directeurs venant d’autres directions ne peuvent pas aussi facilement faire venir de cadres venant de leur ancienne unité (les unités des autres directions que la DEGS sont trop petites et trop éloignées des métiers de la DEGS).

Chapitre 6 – Justifications relationnelles de l’attribution des emplois

- Les mouvements vers des unités des services centraux car il n’y a pas d’équivalent d’un directeur de centre pour les services centraux et depuis les services centraux parce que les effectifs de jeunes cadres y sont nombreux et que cela pourrait fausser les résultats.
- Tous les flux de cadres vers la région parisienne (il y a eu en 2003, de nombreuses réorganisations dans la région parisienne qui faussaient les données de mobilité inter-unités).

Avec ces contraintes, les résultats de l’étude menée à partir de la base de données Scarlett, sont les suivants :

Tableau 6-3 - Cadres recrutés par leur ancien directeur sur leur nouveau centre

	2001	2003
Directeurs de centre de province avec moins de 4 ans d’ancienneté, venant d’un autre centre	50	51
Cadres recrutés en province après l’arrivée d’un directeur, en provenance d’autres centres de province	399	272
Nombre de cadres suivant leur directeur d’un centre à l’autre	10	10
Significativité du test (X² de Pearson)	<0,001	0,012

Source : données Scarlett, nombre de cadres (hors directeurs de centre) dans des centres DEGS de province arrivés dans des centres DEGS de province depuis moins de 4 ans, dont le directeur est arrivé d’un centre DEGS de province depuis moins de 4 ans (399 cadres concernés en 2001, 272 en 2003, 50 centres concernés en 2001, 51 en 2003)

Les résultats obtenus montrent la réalité de recrutements privilégiés de cadres en provenance du centre que leur ancien directeur avait quitté moins de 4 ans auparavant. Les coefficients de corrélation ($p < .001$) en 2001 et ($p < .012$) en 2003, indiquent que ces résultats ne peuvent être attribués au hasard.

Nous avons contrôlé le facteur « *mobilité des cadres* » en nous demandant si l’on pouvait rendre compte de la mobilité des cadres qui suivent leur directeur, par le simple fait qu’il s’agirait d’une mobilité de proximité. L’analyse montre que **80%** des directeurs de centre qui avaient moins de 4 ans d’ancienneté dans leur unité en **2001** provenaient d’un autre groupement de centres, contre **60,2%** des autres cadres. Les directeurs sont donc mobiles sur de plus grandes distances que les autres cadres. Ceci est également vérifié en 2003 (**77% de directeurs contre 58,6% de cadres**).

Ces données renforcent l’idée que si certains cadres suivent leurs anciens directeurs sur de très longues distances, c’est que ces derniers ont fait appel à eux, parce qu’ils les connaissent et qu’ils ont noué entre eux, certains liens. La corrélation que nous avons trouvée ne peut pas être attribuée à la proximité géographique entre unités.

Dans notre étude, pour l’année 2001, 10/399 cadres nouvellement arrivés (soit 2,5%) des cadres ont suivi leur directeur et 10/272 (soit 3,6%) en 2003. Cette pratique touche donc peu de cadres au total. Un responsable syndicaliste nous indique dans un entretien que cette pratique était plus marquée par

le passé. Les importantes réformes organisationnelles entreprises, rendent plus difficile sa mise en évidence.

Cela dit, même « rare », cette pratique est statistiquement significative : les recrutements de cadres en provenance de leur ancienne unité, sont significativement plus importants que ceux que l’on observe habituellement de la part d’une autre unité. Cette régularité statistique constitue donc un indice de plus de l’existence de la coopération relationnelle, parce qu’elle paraît une conséquence logique de la coopération relationnelle que nous avons décrit dans ce chapitre.

Bien entendu il ne s’agit là, que d’un indice du rôle d’un certain type de liens (plutôt hiérarchique) dans le recrutement. Les entretiens nous indiquent que de nombreux autres liens ont une influence sur les décisions d’attribution d’emplois mais nous ne disposons pas de base d’informations sur ces relations.

5. Conclusion

Ce chapitre nous a conduit (1) à présenter une série de dispositifs qui favorisent l’entrée en relation directe des personnes, (2) à décrire un modèle-type de l’attribution relationnelle des emplois, (3) à relever dans les entretiens la façon dont les recruteurs et les candidats justifient l’attribution relationnelle des emplois, (4) à présenter des données statistiques corroborant l’existence d’une telle logique relationnelle.

Dans la première partie nous avons rappelé l’existence d’un très grand nombre de dispositifs permettant d’expliquer qu’au sein d’EDF et Gaz de France « *tout le monde se connaît* ». (existence d’annuaires, de listes de diffusion, de forums, de réunions régulièrement organisées, etc.).

Dans la seconde partie nous avons présenté le modèle-type d’attribution relationnelle des emplois. Ce dernier met en cohérence l’usage de certains dispositifs pour identifier et sélectionner le candidat, avec l’utilisation de critères relationnels pour justifier les décisions d’attribution d’emploi afin d’atteindre des objectifs relationnels (confiance, soutien aux proches), dans un contexte où les relations sont très importantes (emplois au contenu relationnel fort, présence de candidats recommandés).

En première approche, le rôle des relations est typiquement abordé à travers un discours de condamnation, d’autant plus, sans doute, que la DEGS reste une entité fortement bureaucratique animée de l’idéal de la règle juste. La condamnation porte alors sur le fait de faire jouer ses relations pour contourner l’application de la règle. Le rôle des relations peut aussi être décrit de façon neutre comme simple moyen d’acheminer de façon particulièrement rapide et efficace, une

Chapitre 6 – Justifications relationnelles de l’attribution des emplois

information fiable sur la qualité des candidats. Et de fait, selon les entretiens que nous avons réalisés, l’usage du réseau de relations est particulièrement répandu au sein de la DEGS. Mais il est impossible de comprendre pourquoi les gens coopèrent sur le réseau, sans saisir la logique qui anime les relations d’entraide entre proches. Les dons et contre-dons tissent la confiance et permettent de se fier à la réputation de ceux qui sont recommandés, par des proches dignes de confiance. Dans la quatrième et dernière partie, nous avons apporté quelques indices complémentaires corroborant les discours recueillis dans les entretiens. Les directeurs d’unité nouvellement nommés, font régulièrement venir des cadres qu’ils ont connus dans leur ancienne unité. Soit qu’ils les contactent pour des emplois qu’ils ont à pourvoir, soit que ces derniers les contactent pour savoir s’ils ont des postes disponibles.

À ce stade, il peut s’avérer utile de faire un premier point et de constater que les deux modèles-types présentés jusqu’ici, sont en opposition et en complémentarité radicale. L’application de **critères objectifs** dans le recrutement, basés sur le diplôme, l’ancienneté, des parcours types de progression, la formation interne, la publicité de toutes les informations auprès de tous, s’oppose à **l’évaluation intersubjective** de la qualité de la relation, aux recommandations et à la réputation, à la diffusion d’informations officieuses reçues « *par la bande* ». Or dans le même temps, la lourdeur et la complexité des règles est une des raisons des nombreux contournements par les réseaux de relations, de même que l’existence de ces réseaux de relations rend davantage nécessaire l’existence de repères objectifs. Qui plus est, c’est l’existence de droits et devoirs clairement établis, qui permet à chacun de repérer, à partir de quand, il y a un don, ou sacrifice volontaire⁹⁶. Et c’est « *l’obligation de rendre* », lorsqu’on demande un service, et la volonté de ne pas contracter de telles dettes, qui contribue à l’application de la règle. Ainsi, les deux modèles-types présentés, typiques du fonctionnement bureaucratique et de son contournement, permettent de comprendre comment et pourquoi peuvent coexister dans une même entreprise, des dispositifs, des justifications et des régularités *a priori* antagonistes.

⁹⁶ C’est parce que l’on n’y est pas obligé, que l’on peut dire, « bon, je sais pas, tu me demandes un effort » et attendre un « allez, je te revaudrais ça » avant de concéder, « bon d’accord, mais c’est vraiment parce que c’est toi »

Chapitre 7 -

Justifier l'attribution d'un emploi par la coopération hiérarchique

L'esclavage c'est la liberté. Seul, libre, l'être humain est toujours vaincu. Mais s'il renonce à son identité, s'il se soumet entièrement et totalement, il se fond dans le pouvoir collectif, il est alors tout-puissant et immortel.

George Orwell, 1984

D'où cela vient-il donc ? Me suis-je demandé. Qu'est-ce qui décide l'être vivant à obéir, à commander et à être obéissant même en commandant ? Ecoutez donc mes paroles, ô sages parmi les sages ! Examinez sérieusement si je suis entré au cœur de la vie, jusqu'aux racines de son cœur ! – Partout où j'ai rencontré la vie, j'ai trouvé la volonté de puissance ; et même dans la volonté de celui qui obéit, j'ai trouvé la volonté d'être le maître.

Nietzsche, Ainsi parla Zarathoustra

Ce chapitre aborde les justifications d'attribution d'emploi qui se fondent sur l'intérêt collectif de l'entreprise, sur la disposition du candidat à porter les objectifs de l'entreprise et sa capacité à les imposer à son tour à ses subordonnés. La qualité de la chaîne de commandement doit permettre à l'ensemble de l'entreprise de triompher de la concurrence et améliorer ainsi la situation de chacun de ses membres. Ces justifications participent d'un modèle de coopération par directives descendantes et remontées d'information au sein d'une hiérarchie.

Le chapitre 3 a rappelé les difficultés de l'approche conventionnaliste à accorder une légitimité à l'exercice du pouvoir. La sociologie de la critique a gardé de la sociologie critique la dénonciation systématique des forts et des puissants. Elle les décrit comme toujours tentés d'orienter les règles en leur faveur ou de les contourner.

Ce chapitre est donc un élément crucial de l’argumentation, il entend montrer que les propos managériaux ne sont pas uniquement un habillage idéologique de pratiques visant à accroître leur pouvoir arbitraire, leur marge d’incertitude et à favoriser l’imposition aux salariés d’une privatisation qu’ils rejettent massivement. Même si naturellement l’exercice du pouvoir est critiquable et critiqué par les personnes interviewés, il est aussi justifiable et justifié, justifié par la nécessité de faire face à l’adversité de l’extérieur pour continuer à rendre les services attendus (distribution d’électricité et de gaz) dans un contexte de concurrence accrue.

Pour présenter la place de la hiérarchie dans l’attribution des emplois, nous procédons comme dans les chapitres précédents : dans une première partie, nous décrivons les dispositifs qui facilitent au sein de la DEGS, la mise en œuvre de la coopération par la hiérarchie autour des décisions d’attribution d’emploi interne (1). La deuxième partie présente le modèle-type d’attribution hiérarchique des emplois (2). Nous montrons ensuite la place de la hiérarchie dans le discours des personnes interrogées à partir de citations tirées des interviews menées auprès de recruteurs et recrutés (3). Nous donnons enfin quelques indications sur l’importance statistique des décisions hiérarchiques d’attribution d’emploi (4).

1. Dispositifs visant à la gestion de l’efficacité collective

Pour pouvoir coopérer au sein d’une hiérarchie, chaque personne doit disposer, dans l’espace dans lequel elle se trouve, de dispositifs assurant la maîtrise du réel par surveillance et contrôle.

Les dispositifs hiérarchiques assurent la maîtrise collective du réel :

- Ils établissent des niveaux hiérarchiques, stabilisent la valeur relative de ces niveaux hiérarchiques et organisent la surveillance centralisée des décisions d’attribution de niveaux hiérarchiques.
- Ils assurent le pouvoir de transformation du hiérarchique : ils lui permettent de modifier l’organisation et la répartition du travail. Ils favorisent ainsi le travail collectif à chaque échelon hiérarchique, sous la direction du supérieur. Ils répartissent verticalement le champ d’action et les moyens d’incitation et de contrainte des hiérarchiques.
- Ils organisent une remontée et une descente d’informations le long de la ligne hiérarchique. L’information n’est ni entièrement, ni immédiatement publique.

Ces dispositifs forment une Institution, la **Hiérarchie**, qui a pour mission de permettre l’efficacité d’une œuvre collective, par la centralisation du pouvoir hiérarchique de modification des attributions et de transformation du réel.

Les dispositifs hiérarchiques stabilisent les écarts de valeurs entre rangs hiérarchiques (1.1), fondent le pouvoir hiérarchique d’attribution des tâches (1.2), assurent une circulation ascendante et descendante de l’information (1.3) et la surveillance par la hiérarchie supérieure des décisions d’attribution d’emploi des subordonnés (1.4).

1.1. Dispositifs assurant la stabilité des classements hiérarchiques

L’allocation hiérarchique ne peut véritablement apparaître qu’à partir du moment où des dispositifs distinguent des supérieurs hiérarchiques et des subordonnés.

L’**organigramme** est le dispositif qui concentre le principe hiérarchique et permet d’établir « *qui est subordonné à qui* ».

Le *directeur de la DEGS* commande aux *directeurs de groupements de centres*. Ces derniers animent, dans leur groupement, l’action des *directeurs de centre*. Le *directeur de centre de distribution* (ou directeur d’unité) est le décideur ultime pour la quasi-totalité des décisions d’attribution d’emploi qui nous intéressent.

Il établit le plan stratégique du centre en accord avec le groupement de centres, il est responsable des résultats atteints par l’unité. Il pilote les réorganisations et ré-affectations au sein du centre de distribution qu’il gère. Un *centre de distribution* emploie entre 400 personnes pour un petit centre rural et plus de mille personnes pour les grands centres urbains.

Le directeur supervise directement les *responsables de domaines* (ou *délégués en charge d’une délégation*, anciennement appelés *chefs de service*). Ces responsables de domaines supervisent entre 30 personnes (*service ressources humaines* d’un petit centre) et 200 personnes (*service technique électricité ou clientèle*).

Ces responsables de domaines ont des adjoints, ils supervisent directement des chefs de GR (chefs de Groupes Responsables) et des experts.

Notre enquête porte sur le recrutement des cadres dans les groupes fonctionnels GF 12 à GF 15. Cela correspond à des postes d’experts (GF 12 à GF 15), des postes de chefs de GR (GF 12 à GF 15), d’adjoints de chef de service (GF 15) et d’adjoints au chef de GR (GF 12).

Les chefs de GR encadrent des effectifs évoluant entre 10 et 80 personnes. Ils ont sous leur responsabilité directe un adjoint, parfois des cadres experts techniques en GF 12.

Nous présentons en annexe 2 un exemple d’organigramme d’une unité.

Le niveau de « GF » fonctionne comme un équivalent de l’autorité. Il est courant d’entendre les jeunes diplômés se plaindre du fait que leurs avis soient ignorés par ceux dont le GF est supérieur. Seul l’avis des « gradés » compte. L’avis d’un cadre en GF 19 (chef de service) vaut plus que l’avis d’un cadre en GF 12 (chef de GR). **L’organigramme** en revanche est une figure purement hiérarchique. Il indique la façon dont doivent circuler les consignes. Ainsi, seuls les responsables hiérarchiques par voie ascendante d’un cadre, peuvent lui demander d’effectuer une mission imprévue. En temps normal d’ailleurs, seul son supérieur hiérarchique direct peut lui demander une telle mission. Il n’est pas question qu’un responsable extérieur au service use de son autorité (GF) pour demander directement à un cadre de réaliser un travail, en court-circuitant sa hiérarchie.

1.2. Dispositifs assurant le pouvoir des hiérarchiques sur leurs subordonnés

Les dispositifs hiérarchiques assurent le pouvoir des hiérarchiques sur leurs subordonnés, notamment par un contrôle sur le contenu de leur travail (1.2.1) et par l’évaluation des résultats obtenus (1.2.2).

1.2.1. Contrôle du contenu du travail des subordonnés

La hiérarchie contrôle le contenu du travail de ses subordonnés au sein de leur emploi actuel ; elle peut également faire évoluer la définition des emplois qu’elle gère.

Nous avons vu au chapitre 5 que chaque salarié dispose d’une description de son emploi. Cette définition fixe un cadre général. Au sein de ce cadre, chaque supérieur hiérarchique peut attribuer telle ou telle activité à tel ou tel salarié.

Au niveau le plus élevé, EDF et Gaz de France se fixent une stratégie en matière d’organisation de l’ouverture à la concurrence et de politique d’investissement. Cette stratégie est partiellement actée et négociée avec l’État, qui est à la fois actionnaire et autorité de tutelle. Elle est établie aussi en fonction des directives européennes. Cette stratégie est formulée dans des **contrats tri-annuels** avec l’État et dans des **plans à moyen terme** ou **plans de développement stratégique** présentés au sein de l’entreprise. Au niveau du groupe EDF, la démarche **Compétences-clés** articule une réflexion stratégie et des préoccupations de gestion des ressources humaines. Par exemple, elle permet de réfléchir sur les gains et les risques qu’il y aurait à sous-traiter certaines activités. Ces stratégies générales sont répercutées sur la DEGS, qui à son tour formalise une stratégie en lien avec les attentes de ses tutelles (EDF et Gaz de France).

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l'attribution des emplois

Le **plan stratégique de centre (PSC)**, appelé aussi **Plan de Moyen Terme (PMT)**, déterminé par le directeur d'unité en collaboration avec son comité de direction, est décliné dans les « *domaines* » (services) puis dans les *groupes responsables* (GR). Un grand nombre de cadres dont nous avons suivi le recrutement sont chefs de GR et négocient ainsi un **contrat de Groupe Responsable** (GR). Afin de décliner annuellement le plan stratégique de centre, de nombreux hiérarchiques fixent à leurs subordonnés, une **lettre de mission**.

Chaque année, à l'occasion de l'entretien annuel, le supérieur fixe également **des objectifs annuels** spécifiques. Cela donne au hiérarchique une marge de manœuvre importante pour faire évoluer la description initiale de l'emploi.

Régulièrement, mais de façon variable selon les services et les groupes, les **réunions de service ou de groupe** sont l'occasion d'une répartition du travail et des dossiers.

Quotidiennement, le hiérarchique tient compte de la charge de travail de chacun et des priorités, pour modifier la répartition du travail incombant au collectif.

Le hiérarchique dispose donc d'une large marge pour déterminer les activités de ses subordonnés, en tenant compte, dans un sens ou dans un autre, des goûts de ses subordonnés pour telles ou telles activités, des priorités, du niveau de difficulté de l'activité, de la charge de travail, des arrivées et départs dans l'équipe, des projets de carrière des subordonnés, de leurs compétences, du niveau hiérarchique relatif des subordonnés, etc.

À condition de respecter un encadrement procédural minimal, la hiérarchie peut également engager une révision en profondeur de l'organisation en place et des définitions d'emploi.

À condition de consulter le **comité mixte à la production** de l'unité, le management peut engager des réformes organisationnelles. Il peut modifier le contenu en activités des emplois, requalifier certains emplois, en déqualifier d'autres, supprimer des emplois et placer les salariés qui les occupent en « *surnombre* » ou « *étouffement* », c'est-à-dire annoncer que leur poste a vocation à disparaître et inciter le titulaire à chercher une nouvelle affectation.

Ce pouvoir hiérarchique permet notamment d'adapter l'organisation de l'équipe de travail en fonction des départs et des arrivées. Le départ d'un salarié en retraite entraîne une réorganisation qui permet de supprimer son poste. L'arrivée d'un salarié très compétent est permise par une réorganisation qui crée un emploi à sa mesure.

La **charte du manager** de 2002 (cf. annexe 2), fixe un idéal que ceux-ci doivent atteindre. Le manager doit être un *leader* qui « descend » les orientations de l'entreprise. Il doit être un *animateur*

qui motive son équipe et la fait évoluer. Il doit être un *décideur* qui prend les décisions qui s’imposent et qu’il impose.

1.2.2. Evaluation des subordonnés par le hiérarchique

Le responsable hiérarchique est une des personnes les mieux placées pour juger de la performance d’un subordonné. Il a pu souvent travailler à ses côtés dans des réunions, l’accompagner dans certaines missions, contrôler certains de ses travaux. Il a reçu les avis positifs ou négatifs des clients internes ou externes de son subordonné, ainsi que des collègues de ce subordonné.

Différents dispositifs lui permettent d’influer sur l’évaluation du salarié. Au sein de la DEGS, d’un point de vue financier, ce pouvoir passe principalement par un pouvoir d’influence sur la rapidité de progression salariale. Il y a peu de sanctions disciplinaires et encore moins de licenciements pour faute. Les louanges et blâmes ont naturellement également un impact supplémentaire à travers l’influence qu’ils ont sur « l’image de soi » des subordonnés et leur reconnaissance par les autres.

L’entretien annuel d’Appréciation Du Professionnalisme (ADP) permet un échange sur l’année écoulée. C’est l’occasion d’évoquer les points à améliorer, de réfléchir à des objectifs et modalités de professionnalisation (formation, participation à certaines activités, coaching, etc.). Le manager dispose alors d’un **quota de Groupes Fonctionnels à attribuer** au sein de son équipe, pour tenir compte de l’amélioration de la qualité du travail et des efforts effectués.

La mise en place du dispositif d’ADP a accompagné celle du dispositif M3E présenté dans le chapitre 5. Elle a été progressive entre 1994 et 2000. Le dispositif prévoit que chaque salarié est évalué par son hiérarchique sur une liste préétablie de pratiques professionnelles à maîtriser. Les unités ont eu une grande liberté pour décliner l’application de ce dispositif entre 1994 et 2003. Chacune a décrit de façon différente ces pratiques professionnelles dans des *référentiels activités-compétences*. L’existence de tels référentiels d’activités à maîtriser, devait permettre d’encadrer les décisions d’affectation d’un GF supplémentaire. Il y a eu durant cette période quelques requêtes d’agents estimant qu’un GF ne leur avait pas été accordé malgré le niveau de leurs capacités professionnelles. Elles ont rarement abouti avant que la situation ne trouve un règlement concret par d’autres voies (changement d’emploi).

En 2003, la Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS) a proposé un référentiel unifié pour l’appréciation du professionnalisme, commune à EDF et à Gaz de France. Cette méthode vise à rendre impossible l’identification, au sein d’un emploi, entre un niveau de professionnalisme manifesté par une capacité à réaliser certaines activités, et un niveau de GF. Pour les Cadres, le dispositif organise la description de leurs activités autour des objectifs prioritaires de la DEGS :

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

« Agir pour le client », « Améliorer la performance économique de l’entreprise », « Élargir son horizon », « Coopérer et entreprendre », « Agir pour le développement durable », « S’engager et mobiliser ». Cette méthode s’est inspirée du **dispositif d’évaluation de la contribution (EDC)** utilisé pour évaluer les dirigeants (directeurs d’unités et supérieurs). La tendance est donc clairement à un renforcement de la liberté d’attribution des hiérarchiques et à la soumission aux objectifs de l’entreprise⁹⁷. Nous reviendrons en conclusion sur l’évolution dans le temps des dispositifs.

Le manager dispose également d’un quota de niveaux de rémunération « **NR au choix** », à répartir entre les subordonnés de son équipe. **L’entretien d’Appréciation Du Professionnalisme**, est également une occasion de préparer cette attribution.

Lorsqu’un candidat postule sur un emploi, sa hiérarchie est automatiquement informée et donne son avis, sur un formulaire prévu dans **la pers 212** et appelé le **modèle 6**. Depuis 2002, la formulation des avis a été uniformisée pour l’ensemble de la DEGS. Le management donne les avis suivants : « *avis favorable* », « *favorable avec professionnalisation* », « *non disponible* » ou « *avis défavorable* ». La N0202 a renforcé l’obligation par la hiérarchie prenante, de respecter les avis « *non disponible* ». C’est par exception, au nom de l’intérêt de l’entreprise, et avec l’accord express de la hiérarchie cédante, qu’une unité peut recruter un salarié déclaré initialement « **non disponible** » par sa hiérarchie cédante.

Parce que la grande majorité des hiérarchiques recruteurs respectent les avis⁹⁸, la hiérarchie cédante peut encadrer les chances de progression des salariés en son sein. On dit que la hiérarchie cédante donne un « **feu vert** ». Un feu vert signifie l’accord pour un départ du salarié, ici du cadre, dans un horizon temporel relativement défini. Par exemple, elle signifie que le départ sera possible « *à partir de dans six mois* », date à laquelle le salarié sera disponible. Le « feu vert » précise normalement un niveau de qualification qui peut varier suivant l’orientation choisie. On dit que la hiérarchie « *donne un feu vert pour la 15* » (GF15)⁹⁹, sur un poste hiérarchique, ou « *sur la 14* » (GF 14) pour un poste d’expertise fonctionnelle, ou l’inverse. Le feu vert peut également varier

⁹⁷ Pour donner une illustration, à l’intérieur du premier dispositif, lorsque le responsable syndical virulent, opposant à la privatisation de l’entreprise et organisateur de grèves diverses, est aussi un des meilleurs professionnels, il est un peu difficile de justifier le refus de lui accorder un GF supplémentaire. Dans la nouvelle version, il est plus facile d’écarter la revendication. Par ailleurs, si ce militant est cadre, il est plus facile de souligner que ses actions font obstacle aux priorités de l’entreprise.

⁹⁸ Comme le disait un expert RH « *Les loups ne se mangent pas entre eux* ».

⁹⁹ Le féminin est probablement une survivance. Avant les groupes fonctionnels instaurés en 1982, les salaires d’EDF étaient rangés en « catégories ». À l’époque, « *on allait chercher sa 12* » (catégorie)

selon la mobilité géographique que le cadre est disposé à réaliser ; « *Sa 15, il devra aller la chercher en dehors de l'unité* ». Autant dire qu'une bonne part de la progression hiérarchique et salariale est négociée entre le candidat avec sa hiérarchie directe et liée à une appréciation du travail accompli. La négociation du « feu vert » a une grande importance. Dès l'arrivée dans l'emploi, le cadre et sa hiérarchie établissent normalement à ce sujet un « **contrat moral** », plus ou moins explicite, c'est-à-dire qu'ils conviennent de la durée de la mission, des objectifs à atteindre, des pistes d'emploi pour la suite. Ce contrat est précisé au cours du temps. Le cadre cherche notamment à préciser ce contrat après la fin de la deuxième année puis de la troisième année dans l'emploi, lorsque l'échéance du départ approche.

La hiérarchie cédante a ainsi une influence sur la progression de carrière de ses cadres, influence qui souvent l'emporte sur le jeu de l'offre et de la demande pour les différents emplois. En fait, le pouvoir d'influence de la hiérarchie cédante est d'autant plus fort que le cadre est peu mobile, et du même coup, fait peu jouer la concurrence. Lorsque le cadre ne quitte pas l'unité en changeant d'emploi, le mouvement fortement préparé s'apparente à une **mutation d'office** pilotée par le management plus qu'à un véritable appel à candidature externe, et ce, même si formellement un tel appel à candidature a été réalisé.

Les managers peuvent également accorder des **primes** et des **jours de congés supplémentaires** aux cadres, en fonction de leurs résultats.

Le pouvoir qu'a la hiérarchie sur l'évolution de la rémunération et du niveau hiérarchique de ses subordonnés, se manifeste également dans la définition du contenu du travail. Un salarié qui refuse systématiquement d'effectuer des tâches qu'il estime en dehors de sa définition d'emploi ou de son temps de travail, qui conteste les orientations prises par l'entreprise, risque d'être moins bien évalué qu'un autre plus flexible sur ces points.

1.2.3. Contrôle centralisé de l'information sur la qualité des subordonnés

Différents dispositifs assurent un contrôle centralisé de l'information sur la qualité des salariés.

- Le hiérarchique dispose d'un outil informatique de gestion de carrière nommé **Carina**. Il lui donne accès à toute une série d'informations sur le parcours et les formations antérieures des agents qu'il gère. Il n'a pas accès aux informations sur les personnes qu'il ne gère pas.
- Les directeurs de centre remplissent la **base ENCO (enquête sur les compétences)**. Cette base recense les dates de disponibilité de tous les cadres, leurs projets d'évolution validés par la hiérarchie, leur ouverture à la mobilité géographique. Cette base est également une base centralisée. La **Direction des Cadres de Direction (DCD)** y a un accès centralisé. Les

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

directeurs de groupements de centres adjoints y ont accès pour leur groupement de centres. Ils communiquent toutes les deux semaines entre eux avec la DCD sur les besoins de cadres de direction et les disponibilités. Au niveau qui nous intéresse, il arrive qu’un directeur de centre, par exemple interpellé par un directeur de service qui a du mal à trouver un candidat pour un emploi, demande au directeur adjoint de groupement de centres si tel type de profil serait disponible dans la base, à telle date, pour tel emploi.

Cette base ENCO est nourrie par les remontées issues des entretiens ADP des chefs de services avec leurs cadres.

- Le directeur de groupement de centres adjoint (**gestionnaire de carrière**), à l’occasion notamment du remplissage de cette **base ENCO**, fait un point avec les directeurs de centre sur les mouvements attendus, au moins une fois par an. Il fait éventuellement obstacle à certains souhaits de mutation en application des règles de mobilité de l’entreprise (cf. Chapitre 5). Il s’assure aussi que les mouvements prévus servent l’intérêt d’ensemble du groupement de centres. Par exemple, il appuiera un mouvement sous-optimal pour un centre, mais qui permet une suppression d’emploi dans un autre centre, et un gain pour la masse salariale globale.
- Certains groupements de centres font une **revue** bimensuelle des cadres disponibles sur le groupement et des besoins de recrutement. Certaines unités font de même à des rythmes variables.
- Les hiérarchiques et notamment les directeurs de centre sont responsables de **l’évaluation du potentiel** de leurs subordonnés. Ils attribuent à certains d’entre eux, à la suite d’un regard croisé et d’un outil d’évaluation, le statut de **cadre à haut potentiel**. (La démarche existe également pour les agents d’exécution et les agents de maîtrise).
- Les **entretiens ADP** sont la propriété du salarié évalué et de sa hiérarchie. Ils ne sont pas accessibles à des personnes extérieures, par exemple des managers d’autres services ou unités qui seraient susceptibles de les recruter.
- La procédure de postulation et notamment la circulation du **modèle 6** assure à la hiérarchie une vue centralisée sur les mouvements. L’avis donné par le supérieur hiérarchique direct remonte la chaîne hiérarchique jusqu’au directeur de centre. Pour les cadres, la signature du directeur adjoint du groupement de centres a été ajoutée par décision de la DEGS. L’avis suit ensuite la voie hiérarchique descendante jusqu’au N+1 recruteur. Les directeurs d’unité ont ainsi une vision d’ensemble sur les mouvements des salariés et sur leurs efforts réels de mobilité. Leur vision est plus large que celle de leurs subordonnés.

1.2.4. Contrôle des flux de mobilité

La pers 212 présentée au chapitre 5 définit les modalités de la mobilité interne. Elle présente deux modalités ordinaires que nous allons évoquer successivement : la postulation sur un emploi disponible publié (1.4.1.), la mutation d’office vers un emploi disponible pour raison de service (1.4.2.). Nous aborderons enfin le cas de mobilités spécifiquement encadrées (1.4.3.)

1.2.4.1. La postulation sur un emploi disponible publié

Comme nous l’avons indiqué ci-dessus et dans le chapitre 5, la hiérarchie contrôle alors fortement le processus à travers l’avis inscrit sur le **modèle 6** et la circulation de ce dernier par la voie hiérarchique.

1.2.4.2. La mutation d’office vers un emploi disponible pour raison de service

La mutation d’office offre plus de latitude encore au management. Dans ce cas, il pilote directement le salarié d’un poste vers un autre. Les réorganisations de service sont souvent réalisées de cette manière, les postes nouvellement créés sont pourvus avec les personnes déjà en place dans les emplois supprimés. Le management s’appuie alors sur la connaissance des qualités et des projets des salariés qu’il gère. Il peut par exemple anticiper des départs en retraite ou des départs vers d’autres postes et planifier en conséquence, la suppression de certains postes et la réorganisation.

Dans certains cas, la mutation d’office permet également d’éviter les lenteurs liées à la publication d’un emploi sur le marché de l’emploi. Si le **management prenant** connaît bien le candidat et si le **management cédant** est prêt à le céder (ce qui est souvent le cas s’il s’agit d’un mouvement à l’intérieur d’une unité soumise à un même directeur d’unité), la mutation d’office fait gagner du temps. Normalement, la mutation s’effectue à GF égal, c’est-à-dire que les mutations d’office ne doivent pas occasionner de promotion. Toutefois, diverses mesures permettent de contourner cette obligation. Le management peut accorder un GF sur la base de l’appréciation du professionnalisme, soit juste avant de procéder au mouvement, soit de façon plus courante, après une période donnée dans le nouvel emploi, souvent d’un an dans notre enquête.

1.2.5. Mobilités spécifiquement encadrées

Certaines mobilités font l’objet d’un traitement spécifique : les emplois à enjeux et hauts potentiels (1.4.3.1.), l’accès au statut de cadre (1.4.3.2.), les mobilités prioritaires et réformes de structure (1.4.3.3.).

1.2.5.1. Emplois à enjeux et hauts potentiels

EDF et GDF ont mis en place un repérage et une gestion des hauts potentiels et dirigeants.

Les cadres dirigeants sont les directeurs d’unité, et directeurs d’unité adjoints, ainsi que les managers et experts fonctionnels des groupements de centres et services centraux ayant un rang équivalent. Les dirigeants de dirigeants sont situés aux niveaux hiérarchiques supérieurs (directeurs de groupements de centres, direction de la DEGS).

Les cadres « à potentiel » sont hiérarchisés sur deux niveaux. **Les potentiels A (les PA)**, ont vocation à être dirigeants de dirigeants (supérieurs) et **les potentiels B (les PB)**, ont vocation à atteindre le niveau de directeur de centre.

Chaque direction est responsable de la détection de ses hauts potentiels.

Parmi les hauts potentiels détectés, chaque direction gère de façon autonome ses Potentiels B. Au sein de la DEGS, la **Direction des Cadres Dirigeants (DCD)**, composée de 5 cadres de haut niveau, exerce cette mission de gestion des cadres dirigeants et à potentiel. Elle est directement rattachée au management de la DEGS et non au pôle Ressources Humaines.

Les Potentiels A (PA), sont gérés plus directement par EDF ou Gaz de France, en relation avec les directions. La DCD de la DEGS discute donc de la gestion de ses *potentiels A* EDF avec les autres directions d’EDF et de ses *potentiels A* Gaz de France avec les autres directions de Gaz de France.

Les « **potentiels** » sont détectés de deux manières.

Tous les cadres embauchés à la suite de l’accord de 1999 ont été invités à faire connaître leur potentiel. Divers tests et entretiens avec la hiérarchie ont permis de constituer un pool de PA et un pool de PB.

Un repérage continu des potentiels est également possible sur demande des salariés et validation de la hiérarchie, ou sur l’initiative de la hiérarchie avec l’accord du salarié. L’évaluation du potentiel passe alors par le recours à une méthode élaborée par un cabinet de conseil et la réalisation de deux entretiens d’évaluation du potentiel avec des managers.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

La reconnaissance du potentiel n’est pas nécessairement portée à la connaissance du candidat, ni des autres managers. Elle est en revanche portée à la connaissance de la DCD, qui a un rôle de filtre.

La hiérarchie peut également valider le potentiel de certains agents d’exécution et de maîtrise, il existe une autre méthode d’évaluation du potentiel pour ces populations. La gestion des agents d’exécution ou de maîtrise à potentiel relève des centres de distribution et groupements de centre.

La DCD pilote directement la mobilité des cadres dirigeants, et des cadres des GF 12 à GF 17 repérés comme étant à potentiel (PA ou PB). Elle suit également la mobilité de tous les chefs de service en plage A de la classification M3E, c’est-à-dire proches du passage vers le statut de dirigeant. Les emplois à ce niveau font alors l’objet de nominations directes (par le niveau national) et non d’appels à candidatures ou de mutations d’office.

Pour cette population de cadres dirigeants et à haut potentiel, elle procède, en s’appuyant sur le réseau des **Directeurs de Groupement de Centres Adjoints (DGCA)**, à une revue de carrière bi-mensuelle. L’ensemble des emplois et des candidats disponibles à court terme est présenté. Ensemble, les DGCA et la DCD s’efforcent de préparer les mouvements d’affectation les plus utiles à l’entreprise et à la montée en compétences des cadres.

La DCD exige pour les cadres à potentiels des GF 12 à GF 17, qu’ils soient placés sur des **emplois à enjeux**. Les emplois à enjeux doivent exiger beaucoup d’implication et de compétences et permettre la validation concrète du potentiel. Ils impliquent souvent d’avoir à assumer une démarche de rupture avec les usages et d’avoir à gérer un contexte social difficile.

1.2.5.2. Accès au statut de cadre

L’accès au statut de cadre constitue une rupture importante qui fait l’objet d’un suivi particulier. L’approbation de la hiérarchie, du chef de service et du directeur de centre est nécessaire avant validation formelle par la direction fonctionnelle nationale. Là encore, l’évaluation de la hiérarchie cédante et les préoccupations de gestion des carrières comptent autant ou plus, que le besoin des recruteurs de trouver des candidats internes.

1.2.5.3. Mobilités prioritaires, réformes de structure

La notion de réformes de structure s’applique à des réorganisations, des fermetures d’unités, le déplacement de locaux. **Les notes N70-48 et 70-49** prévoient dans ce cas, des garanties spécifiques en termes d’information des organisations syndicales, de réemploi des salariés et de maintien des primes (cf. chapitre 5).

Dans le cadre de la procédure de réforme de structure, la hiérarchie dispose d’un large pouvoir d’affectation. Après consultation et accord des intéressés, des **mutations d’offices** sont proposées en préalable à toute publication d’emploi. Enfin, la Direction dispose statutairement de la possibilité d’imposer une mutation d’office après deux propositions tenant compte de la situation familiale de l’intéressé (p. 8 de la N70-48).

1.3. Conclusion sur les dispositifs

Différents dispositifs présents au sein de la DEGS assurent la stabilité des classements hiérarchiques et contribuent à donner aux hiérarchiques le pouvoir d’orienter l’activité de leurs subordonnés.

Les dispositifs relevés dans ce chapitre sont tout à fait conformes à ceux qui sont mis en avant dans la littérature sur la gestion des compétences (cf. Chapitre 4, partie 3). Ils confient bien la gestion des compétences directement à la ligne hiérarchique, à travers sa maîtrise de bases de données dont l’accès est centralisé, enrichies par la conduite d’entretiens annuels entre le hiérarchique et ses subordonnés. Inversement, il est patent que les discours sur la gestion des compétences ont bien une manifestation réelle dans l’entreprise étudiée.

2. Modèle-type d’une attribution d’emploi hiérarchique

Nous avons présenté (en 1.) les dispositifs qui facilitent la gestion par la hiérarchie de l’attribution des emplois au sein d’EDF et Gaz de France. Nous avons vu qu’ils permettent une claire distinction entre « *qui est hiérarchique de qui* » et « *qui est subordonné de qui* ». Ils assurent également au hiérarchique un contrôle sur le contenu des activités des subordonnés, un contrôle sur l’évaluation de leur travail et indirectement, un contrôle de leur rémunération et perspectives de carrière. Ils permettent enfin une circulation centralisée de l’information sur les qualités et projets des salariés et favorisent donc le pouvoir des hiérarchiques dans l’attribution des emplois.

Nous allons présenter maintenant (2.) le modèle-type d’attribution d’emploi dans lequel l’aspect hiérarchique est privilégié. L’essentiel réside dans la soumission du candidat aux objectifs de son supérieur et dans sa capacité à imposer ces objectifs à ses subordonnés.

Ce modèle concentre notre compréhension des justifications auxquelles ont recours les personnes qui fondent leur décision d’attribution d’emploi sur les aspects hiérarchiques.

Nous abordons successivement, les objectifs des recruteurs (2.1.), les critères mobilisés (2.2.) (compréhension en finalité), puis le type de contexte favorable à l’application de ces critères (2.3.), les acteurs spécifiquement porteurs de ce mode d’attribution des emplois (2.4.) (compréhension en

causalité). Nous présentons ensuite, à titre d’illustration, une situation typique d’application de la logique hiérarchique : l’attribution d’emplois lors de la réorganisation d’un service (2.5.). Nous concluons cette partie (2.6.) par un tableau de synthèse.

2.1. Objectifs des recruteurs

Le salarié en tant qu’« *intrapreneur* » cherche à maximiser son pouvoir créateur dans l’emploi, en relation avec l’énergie qu’il dépense. Pour ce faire, il intègre les objectifs qui lui sont imposés par sa hiérarchie et s’efforce de s’y conformer et de les remplir.

Le manager-recruteur sert cet objectif général en attribuant un emploi sur des critères hiérarchiques, c’est-à-dire en poursuivant à cette occasion deux sous-objectifs :

- maximiser l’efficacité de l’équipe, sa compétence et performance collectives (2.1.1),
- minimiser la masse salariale (2.1.2).

2.1.1. Maximiser l’efficacité de l’équipe

Le décideur hiérarchique met avant tout l’accent, sur l’efficacité du collectif dont il a la charge, plus que sur la compétence ou l’efficacité individuelle d’un de ses subordonnés. Il cherche une personne complémentaire et compatible avec l’équipe en place, une personne disposée à porter les orientations du collectif qui descendent depuis le sommet du groupe et à accepter pour ce faire, des modifications de ses attributions ou des dépassements horaires.

2.1.2. Minimiser le budget, notamment la masse salariale

Le décideur hiérarchique cherche naturellement à réduire son budget afin d’atteindre ses objectifs en termes de gains de productivité. Pour réduire le budget de l’entité dont il a la gestion, il ne s’agit pas nécessairement pour lui, de recruter le meilleur salarié aux attentes salariales les plus faibles. Dans de nombreux cas, recruter un salarié sur place, peut lui permettre d’engager une réorganisation aboutissant à la suppression indolore d’un emploi.

2.2. Critères mobilisés

Les justifications d’attribution d’emploi articulent les critères d’objectifs de performances collectives à atteindre (2.2.1.), de compétence hiérarchique (2.2.2.), de motivation du candidat (2.2.3.) et de masse salariale (« coût » global de plusieurs décisions complémentaires) (2.2.4.).

2.2.1. Objectifs de performances collectives à atteindre

Les personnes décisionnaires dans l’attribution d’emploi tiennent compte des objectifs de performances qui leur sont fixés. Ces objectifs sont déclinés de façon descendante. Ils sont différents pour un *plateau clientèle* (nombre d’appels sortants, de services placés) et en *technique clientèle* (nombre de raccordements, sécurité des agents). Ils s’appliquent à divers *niveaux d’agrégation* (DEGS, groupement de centres, centre, service, GR, ...).

2.2.2. Compétence managériale et collective

La compétence managériale (ou hiérarchique) est cette capacité à mettre en œuvre les orientations des groupes dans la gestion quotidienne, à atteindre et dépasser les objectifs fixés, à « *donner du sens* » et tirer vers l’avant en mobilisant « *les troupes* ».

La compétence d’un candidat s’apprécie du point de vue hiérarchique en fonction de l’équipe en place. L’équipe est plus efficace lorsque les profils sont complémentaires (anciens, jeunes, mobiles, locaux, homme, femme, commerciaux, ingénieurs, etc.).

2.2.3. Motivation hiérarchique

La motivation se mesure dans les efforts que le candidat est prêt à effectuer au service des objectifs de l’entreprise : mobilité géographique, disponibilité horaire, gestion des conflits, tâches ingrates ... Elle se repère aussi dans l’ambition affichée de progression. Ceux qui ont de fortes attentes de progression hiérarchique seront plus disposés à faire des sacrifices. La motivation est à la fois ponctuelle, pour l’emploi et les défis qu’il permet de relever, et générique, au sens d’une attraction plus ou moins grande pour la prise de responsabilités hiérarchiques.

2.2.4. Masse salariale globale

Comme nous l’avons indiqué ci-dessus, l’attention porte plus sur l’impact d’un ensemble de mouvements sur la masse salariale, que sur le coût salarial d’une attribution d’emploi précise.

2.3. Contextes-types des attributions d’emploi hiérarchiques

Les attributions d’emplois ont lieu de manière hiérarchique lorsqu’il faut organiser la cohésion d’un collectif face à l’extérieur (2.3.1.) et que le travail est essentiellement collectif et réparti de façon centralisée (2.3.2).

2.3.1. Relations de compétition externe

La logique hiérarchique s’applique à plein, dans un contexte de mobilisation d’un collectif contre des compétiteurs externes : le collectif de l’entreprise doit se souder face à la concurrence, le collectif du centre doit se souder pour l’emporter sur les autres centres. Les managers se font souvent l’écho du classement de leur centre ou de leur service en relation avec les autres. Certains participent à des concours internes (trophées EDF, Flammes Gaz de France) destinés à récompenser les équipes ayant mis en place des dispositifs particulièrement innovants ou efficaces. La compétition est alors un facteur permettant de souder des collectifs contre d’autres collectifs.

2.3.2. Travail collectif réparti de façon centralisée

La logique hiérarchique s’applique d’autant plus que le travail comporte effectivement une dimension collective (travail d’équipe). La compétence individuelle est alors moins importante que l’insertion dans le groupe et la complémentarité à ce groupe. À la DEGS, les fonctions techniques ont un travail dans l’ensemble plus collectif que les fonctions clientèles et commerciales. Moins la charge de travail et la répartition du travail sont fixées par des règles, et plus il est nécessaire que les subordonnés soient disposés à accepter les attributions fixées par la hiérarchie.

2.4. Porteurs-types des justifications de type hiérarchique

La hiérarchie cédante exprime plus clairement le fait que le management entend gérer la progression de carrière de ses subordonnés actuels, en fonction des résultats qu’ils ont obtenus. La progression ne doit être possible que lorsque « *la mission est accomplie* ». Il faut limiter les comportements opportunistes de certains cadres (jeunes, ambitieux) prêts à saisir toutes les occasions pour mettre en concurrence les recruteurs, sans le moindre souci de leurs engagements antérieurs.

La hiérarchie prenante, c’est-à-dire ceux qui cherchent à recruter, adopte plus facilement des comportements marchands. Elle cherche à arracher les bons candidats à la hiérarchie cédante, et lui

fait concurrence. Elle garde néanmoins une approche hiérarchique, en particulier lorsqu’il s’agit de recruter un manager.

En effet, ceux qui expriment le plus les justifications hiérarchiques, sont naturellement **les managers ayant à attribuer un emploi de « manager »**. Ils insistent alors fortement sur les enjeux de l’emploi, les objectifs à atteindre, la nécessité de porter le changement, etc.

Dans nos entretiens, nous avons presque toujours rencontré des justifications managériales. Le management est en effet connu pour être particulièrement valorisé à la DEGS. À la DEGS, 80% du budget est lié aux salaires, tandis que dans les directions de production et transport, situées en amont, le rapport est inversé (80% du budget est lié aux équipements et consommations intermédiaires). Près des deux tiers des candidats que nous avons interrogés étaient en situation de management et près de la moitié des recruteurs que nous avons interrogés, avaient attribué au moins un poste de manager.

La logique hiérarchique est omniprésente lorsque les managers justifient le fait d’avoir **muté** tel ou tel candidat dans tel ou tel emploi, par les **réorganisations** qu’ils ont mises en place en vue d’atteindre les objectifs collectifs et de garantir la compétence collective.

2.5. Une situation-type, la réorganisation d’un service

Le cas le plus typique d’application de la logique hiérarchique concerne les attributions d’emploi liées à la réorganisation d’un service. Dans ce cas-là, il n’y a pas véritablement de *recrutement* interne. Le hiérarchique gère en fait son équipe, il optimise la compétence collective, la masse salariale globale et son organisation locale, sans référence à des compétences standard sur le marché, à un profil individuel idéal, au salaire du recruté ou encore à l’organisation standard.

Encadré 7.1 - Réorganisation d'un service et focalisation sur la compétence collective

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1, [notes]

L’organisation c’était GR logistique, avec le garage, le magasin, l’informatique et l’immobilier, le tout géré par XXX en 13-15. Le garage je le laisse tout seul, si un jour je veux externaliser le garage autant que ça concerne le moins de personnes. Le Magasin, l’essentiel de l’activité est reprise par Serval [une plate-forme de service logistique fonctionnant pour plusieurs centres], le reste est repris par YYY le correspondant achat de l’unité. L’informatique, une partie est reprise par l’Unité Opérationnelle Informatique. Je confie le reste de l’activité (quatre personnes) à ZZZ un agent de maîtrise sur place, passé en GF 12. Au total, avoir un chef de GR en 13-15 ne se justifie plus. YYY est nommé par mutation d’office. Il aura le GF 13 à l’occasion, mais bon, il l’aurait eu de toute façon. Donc au total je fais moins un à l’organigramme [donc un gain en masse salariale].

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

[À propos de la réorganisation qu’il met en place] : Notre propos de départ avait été de dire que de toute façon tout le monde retrouverait une chaise au moins à [l’année] n. À n+1, n+2 on pourrait gagner, mais pour ne pas se limiter dans la réflexion, tout le monde retrouve une place à l’année n. (...) On réfléchit à une cible. (...) la cible permettant qu’à chaque fois qu’une opportunité se présente, qu’elle soit au niveau cadre ou en-dessous d’ailleurs, on ne la loupe pas. Cible prévisionnelle. S’il ne se passe rien, je ne vais pas à la cible, sauf événement. Donc ça, c’est vraiment primordial en gestion des ressources ... sinon on se pose la question au moment où l’événement a lieu. Il vaut mieux se la poser en amont de façon dépassionnée, déconnectée d’une vraie problématique d’heures de travail. Si pas anticipé : il faut remplacer. Là on prendra un exemple où parce qu’on a anticipé, on peut ne pas remplacer.

On avait 6 agences territoriales et trois métiers. Et la réponse organisationnelle ... 6 chefs avant et 3 chefs après. Du coup, on distingue « Notion de management des troupes » et « notion de préparation du changement, qualité » ... On double le niveau chef. (...)

De là, on a construit un binôme par rapport à l’emploi voulu, donc deux emplois voulus différents. On a essayé d’y poser deux profils différents. Mais on a aussi essayé d’y travailler sur deux profils complémentaires. C’est la notion de ... moi ce que je dis souvent c’est que la réussite d’une équipe, c’est pas l’addition de réussites individuelles, c’est plus que ça c’est euh... C’est euh, des réussites et des connaissances euh, individuelles, mais en plus des complémentarités au sein de l’équipe qui fait que vous pouvez vous permettre d’avoir un super bon dans un domaine, même nul dans un autre domaine, pour autant que vous ayez compensé sur un autre emploi par quelqu’un qui sait donner le complémentaire et ce qui fait qu’au finish vous avez une équipe qui est cohérente, parce que trouver le mec complet qui sait tout faire, euh qui est tout parfait... On peut l’écrire sur le papier, mais on ne le trouve pas cet individu-là. Donc, au fur et à mesure de mon expérience, c’est quelque chose que j’ai vraiment pris à mon compte, qui était de dire : T’as pas à chercher le profil idéal pour l’emploi donné, tu as aussi à trouver la complémentarité dans une équipe qui te permet d’avoir quelqu’un qui est peut être pas idéal par rapport à ton profil idéal, mais quelqu’un qui permet à l’équipe quand même de fonctionner correctement.

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1 [notes]

Comment on fait pour trouver ?

C’est le bordel. Voilà la réalité. La réalité, c’est une réalité budgétaire. On a un surnombre sur le centre. Il connaît le management, mais il connaît peu le domaine clientèle. Il est issu du commercial. Si sa situation ne se règle pas, je vais hériter de ce garçon-là dans cet emploi là. (...) Le directeur avait un cadre en surnombre et un autre plutôt bon. Il a poussé dehors le bon. On lui a dit : « OK pour la plage A [dans M3E] ». (...) Le directeur a fait pression pour qu’il accepte un poste plus tôt. Moi, en plus ça m’arrangeait qu’il reste, car c’est un expert dans les applications clientèles et un « bon ». Mais le directeur a agi sous la pression budgétaire du groupement de centres, parce que l’autre est moins vendable. S’il avait été vendable, il aurait été plus là, il serait parti au commercial. On parle d’emplois à enjeux là, avec le salaire qui va avec : 400-500 KF (kilos francs, 61000 à 76000 euros annuels).

2.6. Conclusion : le modèle-type d'attribution hiérarchique d'un emploi

Les éléments précédents nous permettent de définir le modèle-type d'attribution hiérarchique d'un emploi, c'est-à-dire le modèle dans lequel les recruteurs justifient leurs décisions d'attribution d'emploi par la coopération au sein d'une hiérarchie d'entreprise.

L'hostilité de l'environnement est rendue gérable par le fait de se soumettre à un pilotage unique qui s'exerce dans l'intérêt du collectif.

Ce modèle-type s'applique particulièrement dans les cas de promotion interne, d'attribution d'emplois de managers, *a fortiori* s'il s'agit d'emplois à enjeux, destinés à des cadres à potentiel et dans les cas de réorganisation de services.

Les personnes les plus susceptibles d'utiliser des justifications renvoyant à la coopération hiérarchique sont les managers et plus particulièrement la hiérarchie cédante, gestionnaire de ses « hommes ».

Les recruteurs qui empruntent ce type de justification cherchent à maximiser les résultats de l'équipe qu'ils gèrent. La compétence qu'ils recherchent est une compétence managériale, au service des intérêts de l'entreprise, du centre et du service. Ils recherchent des salariés motivés pour relever les défis de l'emploi et plus généralement portés par une ambition importante.

Ils s'attachent à la mesure de l'impact global d'une série d'attributions d'emplois sur la masse salariale, plus qu'à une optimisation locale par recherche du candidat le moins cher sur chaque poste.

Tableau 7-1 - Modèle-type de l'attribution hiérarchique d'un emploi

	GERER SES RESSOURCES HUMAINES EN COOPERANT AU BON FONCTIONNEMENT DE LA HIERARCHIE
CONTEXTE	HIERARCHIE
Conditions favorables	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collectif, piloté de façon pyramidale, équipe stable • Relations de compétition externe (nous-eux) • Importance de la pression externe, menaces sur la « survie »
Porteurs-types	<ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchie cédante, • Managers (line)
Situations-type	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation du collectif (GR, service, unité) • Promotion d’un bon élément • Attribution d’un emploi de manager
OBJECTIF DU DECIDEUR	GERER SES RESSOURCES HUMAINES
	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer au développement de l’entreprise du manager et des subordonnés • Maximiser l’efficacité de l’équipe • Minimiser la masse salariale
Mode de management décideur	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage par objectifs collectifs • Modification récurrente des attributions, pilotage • Construction d’un collectif solidaire
Dispositifs à respecter	Indicateurs de performance à atteindre : <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction clientèle • Mesures d’activité • Budget • Conflits sociaux...
CRITERES DE SELECTION	EFFICACITE COLLECTIVE
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence managériale et impact sur la compétence collective (complémentarité, compatibilité)
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Jeu collectif et volonté de porter les ambitions des groupes EDF et Gaz de France pour faire carrière
Coût	<ul style="list-style-type: none"> • Impact sur la masse salariale
DISPOSITIFS UTILISES	PILOTAGE
Description des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche « compétences clés », PMT, PSC, Emplois à enjeux, organigramme, objectifs / Potentiel
Repérage des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien ADP, réorganisations / Entretien ADP, Base ENCO, avis hiérarchique cédant
Domaines de validité	<ul style="list-style-type: none"> • EDF, Gaz de France, DEGS, Groupement de centre, unité, service, GR, objectifs personnels

3. Justifications hiérarchiques des décisions d’attribution d’emploi

Les dispositifs présentés ci-dessus facilitent la gestion par les managers de l’organisation et de la composition de leurs équipes. Ils manifestent concrètement une coopération des personnes à cette gestion hiérarchisée.

Cette partie présente les discours des personnes interviewées relatifs à ces dispositifs hiérarchiques. Comme dans les chapitres précédents, la présentation a lieu en trois temps. Nous repérons d’abord

les critiques adressés à ces dispositifs et à leur usage (3.1). Nous faisons ensuite état de la description par les personnes de l’efficacité des dispositifs hiérarchiques pour permettre la constitution de collectifs de travail compétents, efficaces et motivés, c’est-à-dire des discours par lesquels les personnes expliquent d’un point de vue purement rationnel leur recours à ces dispositifs (3.2). Enfin, pour comprendre ce qui fonde l’efficacité de ces dispositifs, il nous faut aller plus loin et présenter les discours par lesquels les interviewés justifient leur coopération à l’entretien des dispositifs hiérarchiques, le sens de l’action hiérarchique (3.3).

3.1. Critiques contre les abus de pouvoir : féodalité et servitude

Les propos que nous avons recueillis lors des entretiens comportent de nombreuses critiques adressées aux hiérarchiques et à leur exercice du pouvoir. Ces critiques restent néanmoins modérées dans cette population de cadres, nécessairement impliqués du fait de leur position hiérarchique, dans l’exercice du pouvoir en général.

Les principales critiques adressées aux hiérarchiques concernent leur tendance à constituer des **fiefs**, au sein desquels ils gèrent « leurs » subordonnés, en mettant des obstacles à leur départ. Les hiérarchiques sont soupçonnés notamment de freiner le départ des meilleurs. Ils favorisent leur équipe, sans coopérer avec l’ensemble de l’entreprise.

Encadré 7.2 - Critiques contre les hiérarchiques féodaux qui ne coopèrent pas assez

Cadre de premier niveau, expert RH, poste à responsabilités hiérarchiques

Et donc, ça, c’est le rôle inverse si j’ai bien compris. Il y avait d’une part, autoriser tout le monde à postuler, comme cela on pouvait à la limite les classer, mais d’un autre côté, vérifier que tout le monde est au courant [du fait que l’emploi est publié et ouvert] ?

Être capable d’aller chercher des candidatures qui ne se manifesteraient pas normalement, dans les situations naturelles. Ça nous est arrivé, des gens par rapport auxquels la hiérarchie disait : « c’est pas la peine de postuler, le poste est fermé », et donc, ils ne postulaient pas... Il y a des jeux pervers de la hiérarchie. Dire : « c’est fermé », parce que justement, on ne souhaite pas qu’il y aille, parce qu’il manquerait, qu’il est « bon ». C’est un bon agent. Il veut pas trop qu’il quitte et donc, on lui raconte des cracs, n’importe quoi.

Et moi, il m’est arrivé de retrouver des candidats comme ça, et de me dire, tiens, pourquoi il postule pas ? Et de me rendre compte que l’agent dit que c’était pas la peine qu’il postule parce que c’était fermé. Y a un jeu pas très propre là aussi.

Directeur de groupement de centres adjoint, gestionnaire de carrière, n+3 [notes]

Parce que normalement le jeune cadre il doit partir ailleurs. Alors qu’un Directeur de Centre, il peut avoir tendance à garder beaucoup plus si c’est un bon.

Chef de service, manager cédant et prenant, n+1

Je crois que les freins, il y a ça, le confort de la personne qui ne veut pas lâcher telle ou telle personne. (...) Moi je pense que s’il y en a qui ne jouent pas le jeu, je pense que c’est une, comment

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

dire pour moi, c’est une courte vue. C’est une courte vue, ce sont des gens qui ne voient pas suffisamment les intérêts de l’entreprise, les enjeux qu’il y a à avoir des cadres suffisamment mobiles et les motiver. Je ne crois pas qu’on a des cadres motivés quand ils restent 15 ans au même poste. Ça me paraît difficile. Il faut les faire évoluer ; si c’est des gens qui ne sont pas mobiles, [eh] bien, il faut les faire évoluer fonctionnellement. (...) Et je pense que les chefs de services, les chefs de département auront du mal à garder l’ancien système qui était : « je conserve mon cadre je le garde sous le coude.

Les hiérarchiques sont aussi parfois accusés à l’inverse, d’être dans une **soumission** excessive au sommet¹⁰⁰, d’être plus au service de leur carrière que des besoins de leur équipe sur le terrain. Dans ce cas, l’investissement dans la coopération hiérarchique devient autotélique et adopte pour seul but, la conquête du pouvoir, sans égard pour l’objectif qui justifie l’exercice de ce pouvoir. Cet excès de coopération peut prendre deux formes opposées et pourtant complémentaires.

- Les hiérarchiques favorisent la progression des plus dociles et font obstacle aux fortes têtes.
- Simultanément, les managers sont accusés de récompenser ceux qui ont un pouvoir de nuisance plus que le mérite. Ils gèrent en effet au plus expédient, en fonction du rapport de force instauré. Pour leur carrière, il peut être utile de chercher à éviter les vagues et de ne pas s’engager dans des conflits dont les éventuels bénéfices seraient récoltés par d’autres après leur départ.

Dans les deux cas, les cadres « efficaces » ne sont pas suffisamment promus.

Encadré 7.3 - Critiques à l'encontre des hiérarchiques qui recrutent des cadres serviles

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Parce que vous avez des dérivés, des carriéristes. Ils mettent en relief et en avant leur action, plus qu’ils n’agissent. C’est plus un « jeu d’acteur » que véritablement « le manager qui fait son travail. » (...) La dérive essentiellement c’est se faire bien voir, plus que travailler. C’est ne pas contrarier la hiérarchie pour obtenir le déroulement de carrière, au détriment de l’équipe.

Cadre de premier niveau, syndicaliste

[L’obligation de transparence sur les postes à pourvoir] ça touche aussi le fait d’avoir des gens dociles, qui se mettront pas en travers. À EDF on est un peu à part. La finalité de service public est liée au respect du statut du personnel. À la direction on essaie de dire que si on a des candidats indépendants, ça donne des gens avec plus d’initiative. Dans le privé, c’est encore plus rude, on demande que le cadre adhère sans réflexion aux idées de l’entreprise.

Mais pas à EDF ou Gaz de France ?

Ça existe aussi, on va pas retenir un cadre de la CGT, dans une unité, ça descendait jusqu’au GF 12 [premier niveau d’encadrement].

¹⁰⁰ Philippe d’Iribarne (1989, pp. 99-101) évoque cette double critique, et souligne le risque qu’il y a à briser les féodalités, si cela transforme les managers en laquais du pouvoir central.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

Les hiérarchiques gèrent de façon pragmatique les conflits. Ils peuvent avoir intérêt à accorder des activités, formation, promotions, à ceux qui les réclament de la façon la plus virulente et non à ceux qui en feraient le meilleur usage pour l’entreprise. Ils peuvent aussi être amenés à prendre des décisions dont leurs successeurs supporteront les conséquences et de façon générale, ils sont accusés de gérer à court terme.

Encadré 7.4 - Critiques à l’encontre des hiérarchiques qui « évitent les vagues »

Directeur, manager prenant, n+1

Soit c’est des postes à enjeux parce qu’on veut faire des changements radicaux, c’est-à-dire que pendant 5 ans, 6 ans, 8 ans, 10 ans, 12 ans ... Ça a été le même manager qui a laissé se scléroser au fil du temps, ou qui était relativement inamovible, pour lequel on n’a pas eu le courage managérial de le déplacer ou j’en sais rien, il avait certains appuis ou certains soutiens. Et euh bah, une fois qu’il s’en va, on veut radicalement mettre du sang neuf et changer la barre [il tape avec son pied ou du poing pendant ce temps là] euh, à 180 degrés. Voilà des postes donc, qui sont à enjeux.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Les releveurs de compteurs gagnent deux fois plus que moi (...). Ils travaillent de 8h30 à 14h, ils sont d’astreinte une semaine par mois. Ils sont à Paris, très bien logés, appartement de 100 m2, tout ça parce qu’ils ont une capacité de nuisance. Au sein d’EDF, pour évoluer, il faut une capacité de nuisance. Et aussi une couverture syndicale. En RH ou Contrôle de gestion, on n’a pas de capacité de nuisance. (...) sachant qu’à 14h30 ils commencent une deuxième journée, ils font des gâches avec le matériel de l’entreprise.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

La mobilité c’est aussi un travers. Les gens restent 3-4 ans dans le même poste. C’est le grand confort. Les responsables ne portent jamais les décisions qu’ils ont prises. Dans le privé, les entreprises de travaux maintenant, les directeurs restent beaucoup plus longtemps. Par ex. SPIE. Les décisions de XXX [ancien directeur de centre, parti il y a une semaine], YYY [le nouveau] en assumera les conséquences.

La critique la plus forte qui puisse être adressée aux hiérarchiques, c’est celle de **former un corps**, dont la mission n’est plus d’assurer la survie du collectif (ici de l’entreprise), mais la sienne propre, au détriment du collectif. Les hiérarchiques formeraient un cartel qui empêcherait toute forme de concurrence. Un expert en ressources humaines du niveau national, résume cela en une formule : « *Quand sur un modèle 6, un candidat est déclaré non disponible, le management en général respecte : les loups ne se mangent pas entre eux* ».

3.2. Explication du recours aux dispositifs hiérarchiques

Les dispositifs hiérarchiques sont également présentés comme des moyens d’obtenir de façon efficace des **informations objectives** sur la qualité des candidatures. Les personnes expliquent pourquoi elles y ont recours en vue d’atteindre leurs objectifs.

3.2.1. L’objectivité supérieure des informations acquises par contrôle direct

Être le supérieur hiérarchique direct d’un salarié, permet d’avoir une information fortement objective sur la qualité de son travail. Le salarié en question a été observé au quotidien dans le travail durant plusieurs années, il s’est vu attribuer des missions, a produit différentes prestations. De plus, le supérieur hiérarchique direct reçoit souvent des retours de clients internes des subordonnés qu’il encadre, de subordonnés de ce subordonné ... Enfin et surtout, le supérieur a fixé annuellement à son subordonné des objectifs et les deux ont eu l’occasion de faire des bilans annuels et de discuter à cette occasion, des objectifs, des ressources, de formation, d’orientation. Le supérieur hiérarchique direct peut ainsi se faire une idée des compétences de ses subordonnés dans toute une série de domaines. Cette information de première main est bien plus riche que celle qu’il est possible d’obtenir sur la base des quelques entretiens réalisés dans le cadre du recrutement interne. Elle est plus fine que les avis des proches ou que les qualifications officielles.

Lorsque l’on cherche à recruter quelqu’un, son chef actuel (le cédant), est toujours susceptible de faire jouer ses intérêts propres et d’exagérer les qualités ou les défauts de son cadre (cf. chapitre 6 et chapitre 8). C’est pourquoi, l’avis le plus prisé, est celui d’un ancien chef du candidat.

Encadré 7.5 - Qualité de l’évaluation directe par les supérieurs hiérarchiques

Chef de service, manager prenant, n+1

Donc, lui, c’était particulier. Je le connaissais déjà, je le pratiquais déjà. Je me contentais pas de l’entretien que je pouvais avoir avec lui. J’avais un passé, un vécu qui me permettaient de porter un jugement un peu plus large. . . C’est vrai que sinon, au travers d’un entretien qui peut durer 1h, 1h1/2, 2h, grand maximum, il faut essayer de deviner un peu ce que la personne veut pas vous dire. Oui, c’est le jeu, dans un entretien de recrutement, vous dévoilez pas toutes vos batteries, hein ? Si vous avez analysé vos points forts et vos points faibles, c’est humain !

Cadre de premier niveau, candidat recruté [notes]

Ceci dit ce que j’ai toujours vu, c’est que le chef de centre et le RH connaissent bien le potentiel de leurs cadres. Leur jugement est souvent juste.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Donc j’ai été contacté euh de la part du prédécesseur de [du chef de département actuel] J’ai passé l’entretien donc il m’a contactée suite à l’info qu’elle avait eue par mon ancien chef de département et donc ... c’est comme ça...(…) Et donc j’avais ma chef de département, mais qui n’était plus là d’ailleurs, qui avait muté entre temps, avec qui j’avais gardé des contacts, qui euh a fait parvenir, enfin a parlé de moi ici. (...)

Elle avait rejoint l’Unité et on avait besoin de quelqu’un, alors elle a dit, bien bon, je connais quelqu’un ?

Absolument.

D’accord. Et elle, c’était votre chef de département, donc elle vous connaissait ?

On avait travaillé ensemble ... 4 ans je crois.

3.2.2. Gestion ascendante des informations

Parce que l'information du supérieur hiérarchique direct est une des plus fines, faire remonter ces informations de façon ascendante est une des meilleures manières de parvenir à gérer son équipe. Dans l'idéal, il faut réaliser soi-même un entretien annuel avec tous ses subordonnés.

Encadré 7.6 - Contrôle centralisé des souhaits des cadres, gestion des propositions d'emploi

Directeur, manager prenant et cédant, n+2

Attendez, moi dans trois mois, j'aurai vu tous les cadres de XXX, j'aurai reçu, personnellement, les 210 cadres. Je les connaîtrai tous. Et quand je les reçois, je leur demande mobilité, vous êtes mobile où ? Quand ? Pour faire quoi ? Donc moi, dans un mois et demi je les connais tous par cœur, enfin par cœur, pas mal, en tous les cas, ... suffisamment.

Vous avez les 210 en tête ?

Non je les ai pas en tête. Cela dit, quand je vais regarder les mobiles ... Ah ! Ah ! Ah ! , ce sera 5. Ce sera pas difficile. Non mais, après, il suffit de regarder dans le fichier, vous avez un fichier, vous avez le nom, vous le rentrez dans le fichier et après vous l'avez. (...) C'est parce que j'ai décidé de de, de recevoir tous les cadres. Ça fait trois ans que l'unité existe, je les ai jamais reçus. C'est aussi un signe managérial vis à vis d'eux. Et en même temps, ça permettait de faire autre chose. Donc deux choses couplées. Un intérêt plus urgent parce que je devais remplir les enquêtes ENCO et je me suis dit, la meilleure façon c'est quand même de les voir, moi. Parce que je craignais le filtre des chefs d'agence. Parce qu'ils ont leur propre intérêt, les chefs d'agence. Les chefs d'agences ... quand ils me voient arriver, ils ont peur ; je vais leur prendre des ressources, hein. Le Chef d'agence, à la rigueur ... [le cadre, s'] il marche bien... Il a intérêt à le garder.

(...) Oui et puis parce que vous pouvez tester ... Le gars me dit « tout sauf Paris ». Il a deux ans d'emploi et en plage C et C bas [GF 13].

- « Oui mais si j'ai une formidable opportunité à Paris dans quelques mois ?

- Ah il faut voir, ça se discute ».

Si j'écoute que le chef d'agence, qu'est ce qu'il va me dire ? « Ah non ! Paris, il dit non. » Et puis après, tout dépend comment on va porter l'emploi. Il va porter l'emploi auprès de son gars : « bon bah le chef il m'a encore parlé d'un emploi à Paris, mais tu m'avais dit non ? » Qu'est ce qui va répondre ? « oui, oui, c'est ça »... Si c'est moi qui l'appelle : « C'est une formidable opportunité ça se reproduira plus.3 GF a la clé. Deux GF à la clé, trois NR, oui ? Non ? », C'est autre chose !!!

Directeur de Groupement de Centres Adjoint, gestionnaire de carrière, n+3, [notes]

Que faire si tous les managers veulent des bons, les mêmes ?

C'est pour ça qu'il n'est jamais bon que quelqu'un ait beaucoup d'entretiens. Dans les publications OK, c'est normal. En sachant, que pour certains postes on publie et le poste est pris. (...) Mais dans les entretiens préalables, il ne faut pas que les candidats aient trop le choix. Sinon le choix s'effectue dans l'intérêt du candidat et pas de l'entreprise. Il faut vendre des propositions.

Par exemple je vous dis, vous avez le choix entre responsable RH [il sait que je suis dans les RH] à Toulouse et contrôleur de gestion à Douai. Qu'est-ce que vous choisissez ? Toulouse, a priori.

Bon et maintenant, imaginez que je ne parle pas de Toulouse, je vous dis : « il y a un poste qui se libère à Douai, c'est du contrôle de gestion et ce serait excellent pour ta carrière » ... Ce n'est pas pareil !

Au-delà du contrôle direct sur les décisions d'attribution d'emploi, le contrôle exercé sur les subordonnés direct les incite à coopérer directement entre eux pour prendre les décisions qui

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

bénéficient à l’unité. Les managers décideurs savent que leur hiérarchie commun a une vision d’ensemble et pourrait le cas échéant sanctionner un comportement non coopératif.

Encadré 7.7 - Supérieur hiérarchique commun entre cédant et prenant et coopération

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

D’accord. Ça, vous me disiez que vous cherchez aussi quelqu’un en 13-15 ?

Oui parce que, je sais que, je sais que j’ai un des mes collaborateurs qui va être, qui va partir, alors on va rester à l’intérieur de [l’unité]. Donc là, j’ai effectivement un peu plus de latitude sur la discussion, et puis euh, c’est pareil, le poste vers lequel il va être, va être muté, n’existe pas, et y a le C[omit ]M[ixte] P[aritaire] derrière [qui créera le poste qui sera publié à l’intention de la personne qui sait déjà qu’elle part], qui va me dire qu’il y a un cycle, comment dire, administratif, qui est assez, qui peut être long... mais je suis partie en recherche.

Ça veut dire qu’il devrait partir d’ici combien de temps ?

Je ne sais pas, mais de toute façon, [la personne qui va partir] j’ai déjà dit que j’en avais besoin pour la clôture de l’exercice, donc même si, comme on est entre nous, au sein de [l’unité]. C’est pareil, il peut commencer à travailler, même si le poste n’existe pas. Enfin on a des, des...des libertés

Vous pouvez le laisser partir quand même, mais avec l’idée que en décembre ...

Oui, de toute façon, il sera... Il sera. [là]

Directeur, manager prenant cédant, n+2

XXX (...) c’est un passage d’agence en service central [de l’UON], parce qu’il y avait un manque de moyens, donc lui sûrement il a eu un feu vert avant la période voulue, si vous voulez, à cause des compétences techniques dont il... Qu’il a hein, dans un domaine très particulier, qui a fait que ça a intéressé particulièrement l’ORIC et qui a fait qu’ils se sont mis d’accord avec le ... l’agence comptable [le management cédant].

Donc là vous êtes intervenus éventuellement ...

Non, ils savent que je sais, donc à partir de là ... Ca d crispe profondément les choses parce qu’ils savent que c’est dans l’intérêt commun, et que bon c’est pas un truc sauvage. Mais ils se mettent d’accord entre eux, j’ai jamais eu de cas où j’ai eu à intervenir sur des postes de cadres [de premier niveau]...Parce qu’en même temps le chef d’agence, bon c’est une promotion pour son cadre.

Ci-dessus, laisser partir un cadre comptable n’est pas grave, parce que l’appartenance à la même unité permet d’obtenir du manager prenant, qu’il accepte de laisser revenir le cadre si besoin est, pour une période à venir de forte activité, et permet d’obtenir du manager cédant, qu’il le laisse partir, même si le poste n’est pas encore officiellement créé.

3.3. Justifications de l’usage des dispositifs hiérarchiques par la coopération hiérarchique

L’explication du recours aux dispositifs hiérarchiques par leur efficacité supérieure est toujours en partie tautologique. Pourquoi les personnes coopèrent-elles à la création et l’entretien de ces dispositifs ? Sans cette coopération aux dispositifs, comment seraient-ils efficaces ?

Il ressort des entretiens que les attributions d’emploi sont justifiées dans la coopération hiérarchique parce qu’elles sont au service de la survie et de la croissance de l’entreprise et des salariés. C’est cette justification qui fonde l’usage des dispositifs hiérarchiques.

Ce discours de justification est très présent dans les entretiens. Cela n’a rien de surprenant puisque nous interrogeons une population composée pour une grande part d’encadrants en charge d’un projet de transformation important, et qui rencontre une vive opposition.

3.3.1. Gérer l’équipe : modifier l’organisation du travail, viser la compétence collective, réduire la masse salariale

Un manager a pour mission de permettre à l’équipe d’atteindre les objectifs collectifs qui lui ont été fixés avec les moyens qui lui ont été attribués. C’est ainsi qu’il assure la survie et le développement de l’ensemble de l’entreprise. Pour atteindre ces objectifs, le manager intervient souvent dans la répartition de la charge de travail ; il peut aussi intervenir de temps en temps sur l’organisation du travail, en modifiant les attributions des membres de l’équipe.

Le manager pense la compétence des personnes à recruter en fonction des compétences existantes dans son équipe, des départs prévisibles. Il organise les entrées et sortie de l’équipe en place, de façon dynamique en fonction de l’existant et en rapport à une cible. Il est à l’opposé d’un optimisateur statique qui chercherait à tout moment, le salarié optimal pour les postes strictement définis de son organisation du travail optimale...

La préoccupation de la compétence collective est particulièrement nette à l’occasion de réorganisations. Réorganiser permet de remettre en cause la définition des emplois et les compétences qu’ils exigent. Le manager pense alors directement la compétence collective au service des objectifs de l’équipe. Dans certains cas, réorganiser peut permettre également de supprimer des emplois. Dans d’autres cas, l’attribution d’emplois à l’interne peut faciliter des réorganisations et accélérer des suppressions d’emploi. Dans ce cas, les préoccupations de masse salariale peuvent l’emporter sur le coût du salarié.

Encadré 7.8 - Organisation du travail, compétences collectives, et masse salariale¹⁰¹

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

[Le chef de service explique comment il recherche un(e) remplaçant(e) pour un poste d’assistant (ou adjoint) de service à pourvoir, en prévision du départ prochain d’une assistante (XXX) au profil plutôt clientèle et ce, alors qu’il a un deuxième adjoint au profil ingénieur et gestionnaire (KKK)] :

¹⁰¹ Plusieurs citations justifiant l’attention portée à l’organisation du travail, la compétence collective, la masse salariale ont été présentées dans le point 2.5 supra.

Qu'est ce que je fais dans les deux ans ? Il faut que je communique, il faut que je prépare l'avenir, il faut que je travaille sur le domaine qualité, ça permet de travailler déjà un certain nombre de choses qui sont déjà en place. C'est mon fonctionnement personnel et c'est celui du deuxième assistant, parce que comme on est un gros service y a deux assistants, on a 420 personnes à peu près. Donc KKK [le deuxième assistant actuellement en place] lui, gestionnaire ingénieur, assez droit, assez carré, pas génial ou pas assez ... son point fort c'est pas la communication, c'est plutôt la rigueur et la gestion ; en complémentarité il me faut quelqu'un, euh, a priori plus ouvert, a priori plutôt sur le management, a priori plutôt sur la prospective, euh bien calé sur le domaine de la qualité et en fonction de ça, pop, pop, pop, vous écrivez votre profil ! Mais toujours par rapport à un profil recherché. Si KKK il avait euh, pas le profil de gestionnaire de machin bidule, je chercherais peut-être un pur gestionnaire pour faire une complémentarité d'équipe. Ça c'est quelque fois difficile à expliquer, parce que moi, il m'est arrivé dans ma carrière de remplacer quelqu'un et de prendre quelqu'un qui avait pas du tout le même profil que celui qui partait, et de me voir reprocher après coup, en disant : « euh, ouais, mais moi, j'avais toutes les capacités de celui qui est parti et puis j'ai pas été choisi ». J'ai dit : « non, parce que c'est pas ce que je recherchais », soit parce qu'à l'origine c'était pas le besoin par rapport à ce qu'on voulait, soit parce que dans les deux ans qui viennent, c'est pas de ça dont on a besoin.

Ça peut être aussi la volonté de garder quelqu'un ?

Ça peut être ça aussi. En gestion anticipée d'emploi, c'est des choses qu'on fait. Là, YYY [un candidat potentiel, actuellement dans le service sur un autre poste en voie de suppression], il a pas tout à fait le profil que je recherche. [Je lui ai dit :] « Voilà ce que je recherche, voilà comment je te vois. Si je trouve mon profil, je le prends. Si je trouve pareil au tien ou même un peu au-dessus, je te prends parce je te connais et puis on gagne du temps avec les assistants et parce que je fais « moins un » derrière ». Mais c'est réglé au départ. On a une stratégie interne mais on recherche aussi une stratégie externe, si je fais à l'interne, je gagne 400 KF [61000 euros annuels], si fais à l'externe, j'enrichis l'équipe, plus que si je le fais avec lui.

Et puis lui, il partira peut-être ?

Oui lui, il partira ailleurs. Mais lui, comme il est pas mobile, je risque de l'avoir pour longtemps. Si lui, il était mobile comme beaucoup d'autres sur l'ensemble de la France, avec le profil qu'il a, les connaissances qu'il a, il serait déjà parti ! Il a fait de l'expertise, il a fait du management, donc il a fait le parcours complet. Mais il m'enrichira moins que quelqu'un qui viendrait d'ailleurs, qui m'apportera d'autres façons de travailler, d'autres façons de penser peut-être aussi, peut-être lui, il est de formation ingénieur, lui aussi, moi aussi, trois ingénieurs ensemble c'est pas aussi riche que XXX... XXX qui était de formation commerciale et ça faisait deux ingénieurs avec une commerçante qui nous mettait des fois ... à l'heure, et pareil de notre côté, de lui dire : « non mais, attends, t'arrête de rêver », c'est ... riche. C'est comme ça qu'on progresse. Toujours cette complémentarité d'équipe également, profil individuel, complémentarité d'équipe.

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

C'est le pôle Collectivités Locales de la DEGS qui a sorti une note où ils décrivaient notamment le contenu d'un poste qui s'appelait « marketeur institutionnel » qui était chargé d'animer une veille institutionnelle, d'animer un réseau d'interlocuteurs avec les communes, de quelqu'un qui ait plus d'emprise dans le management, qui est plus au niveau de la réflexion stratégique et puis qui anime des réseaux d'interlocuteurs.

Donc, ça n'existait pas dans la structure précédente, et donc, j'ai profité de la réorganisation, pour le créer. Alors, comme dans toute réorganisation, après, puisque j'avais des structures territoriales précédemment, ça veut dire que sous ces deux chefs de GR qui étaient territoriaux, j'avais un responsable de sous-groupe « travaux » et un responsable de sous-groupe « relations avec les collectivités locales ». Pareil, ici.

Une fois que vous faites votre réorganisation, ici vous n'avez besoin que d'un responsable « travaux » et là d'un seul responsable « collectivités locales » ; faut bien recaser les deux autres.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

Aux termes de l’équation, en général, dans notre entreprise, on vire pas les gens dont on n’a plus besoin, il faut essayer de les recaser.

XXX avait de toutes façons, eu des entretiens précédemment, avant moi, avec le chef de service précédent, qui avaient conduit à ce qu’on appelle un projet professionnel, où il était clairement indiqué qu’on l’amènerait au statut de Cadre. (...) moi, quand je suis arrivé, que je l’ai reçu en entretien individuel, on a analysé ça. Je vois pas pourquoi j’aurais remis en cause le jugement de mon prédécesseur. La qualité de son travail me convenait, donc quand j’ai vu le poste vacant, oui, c’est vrai que, même si on l’a publié, même si j’ai eu éventuellement d’autres candidats, j’avais cette personne-là que de toute façon je devais recaser et qui, de par le profil, il me convenait. Il aurait été à 180° du profil que je recherchais, je ne l’aurais pas pris. . .

L’impact d’un recrutement sur la compétence collective, est également pris en compte, à organisation constante. Il s’agit moins de tenir compte des affinités personnelles (cf. chapitre 6), que de la complémentarité des compétences, compatibilité des profils.

Encadré 7.9 - La compétence collective : complémentarité et compatibilité

Chef de service, manager prenant, n+1

Comme l’encadrement en dessous est solide, je peux prendre quelqu’un qui connaît mal le métier. C’est un pari. Prendre un jeune cadre, [sur un poste de manager], c’était un pari risqué.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

On peut mettre un jeune cadre dans un poste de management que si on a un encadrement intermédiaire fiable pour l’aider.

Directeur, manager prenant et cédant, n+2

Pour XXX [un jeune cadre] je savais qu’il avait un adjoint hyper costaud. Je ne l’aurais pas mis dans le groupe à côté où le numéro 2 est un jeune cadre. On prend quelqu’un en fonction de l’équipe en-dessous, mais aussi en fonction de au-dessus. Il peut y avoir des chefs de service pas à l’aise avec un jeune cadre hyper brillant, pas à l’aise pour former. Ça fait partie des choses ... [à savoir]

Et ça, on le sait comment ?

On le sent. Il le dira pas forcément. C’est la bande dessinée d’Achille Talon. Achille est reçu pour un boulot, son chef potentiel lui pose toute une série de questions, il répond comme il faut, à toutes les questions. Et il n’est pas pris ! C’est beaucoup trop dangereux pour le chef !

3.3.2. Gérer la carrière de ses agents

Le manager participe à la gestion de la carrière de ses subordonnés. Sa participation à la gestion de la carrière est une des façons de permettre la survie et le développement de l’entreprise. Le manager doit également s’attacher à favoriser le développement de ses subordonnés, leurs apprentissages, afin que l’entreprise dispose à long terme d’une main d’œuvre qualifiée. Une décision d’attribution d’emploi est donc également justifiée par le fait qu’elle est au service du développement professionnel du subordonné.

Le manager gère autant que possible les flux d’entrée et de sortie de son équipe en les anticipant, voire en les organisant. Il négocie avec ses subordonnés leur date de disponibilité (*feu vert* pour

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

partir) en fonction de l’atteinte des objectifs, contraintes du service ... Il valide le projet de carrière de ses agents.

Encadré 7.10 - Valider un projet de carrière, discuter des moyens

Chef de service, manager prenant, n+1

J’en ai un, ça fait 10 ans qu’il est dans son emploi. L’emploi lui plaît, il profite des accessoires de salaire compte tenu des déplacements, il est heureux, du coup le temps passe vite. Je l’ai eu en entretien, je lui ai posé la question : « quel poste vous voulez faire après ? ». Lui, son approche, c’est : « Je ne suis pas contre, je suis prêt à étudier vos propositions ». Alors je lui ai dit : « non, moi, ça va, je suis content du travail. Simplement, ce n’est pas forcément un cadeau pour mon successeur et pour vous. La question c’est : est-ce que vous voulez changer ? Et alors on peut travailler ensemble : Bâtir un projet, des immersions, des stages [de formation]... » Ce genre de discussion on l’a, à chaque entretien.

Directeur, manager prenant, n+2

À certains, on conseille de rester dans la filière ou alors de changer, pour plus de hauteur. En général, on a plutôt besoin de pousser les gens pour changer de filière. À court terme, on progresse plus vite dans sa filière. Y a rien de choquant à ce qu’on progresse comme expert. Le problème, c’est si à 40 ans, on ne peut plus changer. Il faut savoir dire à 35 ans : « vous avez trois postes d’expert derrière vous : z’êtes vraiment sûr de vouloir continuer ? ». Il faut être sûr que les gens appréhendent les choses comme elles sont. « Voilà comment votre CV sera lu. Quelqu’un qui n’a pas eu de management avant 45 ans, ce n’est pas évident de le penser un manager à un niveau élevé. ».

Une fois le projet validé, la manager aide ses agents à progresser, à grandir, en organisant leurs apprentissages, leur formation (il gère le budget formation de l’équipe). Il facilite leur départ du service ou de l’unité, il organise leur évolution au sein du service ou de l’unité.

Encadré 7.11 - Aider ses subordonnés à réaliser le projet de carrière validé

Chef de service, manager cédant, n+1

Et [des recruteurs] vous ont rappelé j’imagine, [vous] ou votre hiérarchie ?

[en]fin, c’est un petit peu le contraire. J’ai passé des coups de fil. J’ai quelqu’un qui m’a dit : « ah oui, ça, ça pourrait marcher. [Il pourrait y avoir un poste pour le subordonné de ce hiérarchique qui cherche un emploi]

Cadre de premier niveau, candidat en recherche

Et comment ça se passe avec votre hiérarchie au niveau de votre recherche d’emploi ?

Bah, ça se passe bien, euh à chaque fois que je vais à une postulation, je déjeune avec lui et on prépare l’entretien, c’t’à dire que pour ce poste-là, on l’a préparé ensemble, ça a peut-être pas marché du premier coup, mais bon.

Mmh, c’t à dire qu’il vous aide concrètement... Et dans son évaluation, il est transparent avec vous ?

Ah oui oui ! Ah oui ! De toute façon il me dit que je, euh, j’ai un profil pour faire du commercial, que il faut continuer, que ça va marcher, qu’il faut du courage.

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

Alors en fait, on a profité du départ de plusieurs personnes, d'au moins deux personnes du département, (...) pour faire évoluer XXX qui était déjà un agent du département (...). Alors c'est mon prédécesseur, là, qui juste avant que j'arrive, a préparé cette évolution. Cette personne avait des possibilités d'évolution. Donc, il y avait plusieurs possibilités qui pouvaient s'ouvrir à nous, soit une évolution en interne dans le département, soit de le faire évoluer d'une autre manière, sachant que nous avons plusieurs départs programmés. Mon prédécesseur a jugé utile pour le département, et aussi pour l'agent, de proposer une évolution interne. Une évolution que cet agent a accepté donc ... une évolution qui intéressait au premier chef notre unité, puisqu'on le faisait évoluer sur une mission d'expertise, sur un dossier sur lequel il n'y avait qu'un seul expert, donc dans un souci de sécurité... Nous avons une seule personne qui avait de l'expertise dans le domaine, nous voulions que cette expertise soit partagée dans le domaine, mais il fallait que ce soit reconnu, donc un classement supérieur. Donc mon prédécesseur a préparé la montée en puissance de cette personne, tout en restant sur place un an.

Puisque les managers gèrent les carrières, de façon corrélative, dans leur quasi-totalité, les candidats interrogés déclarent discuter avec leur hiérarchie de leur orientation, de la date à partir de laquelle ils pourront commencer à chercher un nouvel emploi. Ils disent rechercher le soutien de leur hiérarchie dans leur recherche d'emploi.

Encadré 7.12 - Négociation du feu vert : date, niveau, type de poste

Cadre de premier niveau, candidat recruté

C'est pas très bien perçu [d'avoir refusé une promotion avec mobilité géographique, proposée par son n+2]. Un an après, je reviens le voir, la même personne et je lui dis : « maintenant, je suis mobile à 100%. Je fais amende honorable. On se met d'accord ». Il me dit : « bon, OK, euh, c'est dommage pour vous, il y a un an, vous auriez pu être déjà en poste cadre. Bon, vous avez perdu, raté un coche, maintenant je vous donne le feu vert pour aller ailleurs ». Et c'est là, bon, ça s'est passé fin 2000 et début 2001, là j'ai postulé à ces trois postes là. (...)

En fait vous êtes allé le voir, j'imagine c'était l'entretien annuel ?

Non, je suis allé le voir. Y avait pas, j'avais pas d'entretien annuel.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

D'abord, quand je suis arrivé dans ce poste, mon directeur de l'époque m'a dit : « ce serait bien que vous vous frottiez au management, mais un an et demi, ce serait bien ». Donc, au tout début on m'avait parlé d'un an et demi dans le poste. En fin de compte, je suis quand même resté 2 ans et demi. Et avec le recul, je ne m'en plaignais pas du tout parce que j'estime que c'est complètement illusoire de rester un an et demi même si c'est un premier test, une découverte ou... (...). Donc finalement, ce qui s'est passé c'est que j'ai très vite compris que j'allais pas rester 18 mois. Et j'ai très vite compris aussi qu'en 3 ans j'aurais largement fait le tour de la question quoi. Donc rapidement, j'ai convenu avec ma hiérarchie que [eh] bien, l'été 2001, ça serait bien. Et cela, je l'avais convenu depuis plus d'un an quoi.

Chef de service, manager cédant, n+1

C'est quoi qui fait qu'on donne un feu vert pour le GF supérieur ?

Alors, c'est les entretiens (...), un entretien, dans lequel on évalue le travail accompli par les agents, le professionnalisme aussi et euh, on s'aperçoit qu'ils partent avec des compétences acquises.

Et donc dans l'entretien, on va dire aussi bien, je te donne un GF dans l'emploi si c'est le cas, que là, je ne te donne pas un GF, mais si tu veux partir, je te donne un feu vert pour tel GF ?

C’est ça, c’est exactement ça. C’est le même type de questions qui sont posées. (...) L’entretien de professionnalisme, on se pose des questions ADP Appréciation Du Professionnalisme, sur place, si on a besoin sur place ou bien en terme de feu vert, pour qu’il parte à l’extérieur, faire valoir ses capacités. C’est les mêmes questions.

Qu’on pose en fait en ADP et qui sont posées en recrutement ?

Oui, mais sur l’ADP, on se les pose par rapport au poste tenu, l’autre par rapport à ce qu’on peut avancer sur un poste à tenir, ce qui est un peu délicat.

Mais le feu vert, c’est sur un poste à tenir ?

Non. Euh. Non c’est sur un poste tenu. ‘Fin oui. Parce que. Sur l’idée qu’on se fait sur un poste à tenir. Qui reste à ... pas défini ; qui reste à définir. . . Donc là, le feu vert de ... Par exemple, un gestionnaire de carrière, il pourrait être feu vert sur un GF 15, Plage B, en terme d’expertise, ou management de petit niveau, mais pas feu vert sur management de grandes équipes, par exemple. D’ailleurs, l’exemple est réel. C’est ça que ZZZ [le candidat] a comme feu vert. (...) Par contre, ça l’autoriserait pas un tel feu vert, à être responsable d’une agence clientèle.

Ou d’une équipe RH conséquente...

Tout à fait. Ça ne veut pas dire qu’il ne saurait pas le faire, ça veut dire que je n’ai pas trouvé chez lui, euh, les qualités avérées comme quoi il est capable aujourd’hui de faire ça.

Et que vous le recommandez pas

De faire ça.

Voilà. Mais que si la personne le prend

Ah si on me posait la question sur un poste comme ça pour lui, je mettais des réserves, mais pas une interdiction.

Penser l’attribution d’emploi en termes de *gestion de carrière* conduit à considérer cette attribution comme une forme de rétribution des efforts accomplis, des résultats atteints, de la disponibilité géographique affichée qui a un impact sur la motivation des autres. Par exemple, écarter un salarié méritant est dommageable (cf. ci-dessus). De même, un manager sur le départ ne peut pas, ne pas se soucier de l’effet de son propre départ sur son équipe.

3.3.3. La compétence managériale : aller de l’avant et oser affronter

Outre les aspects présentés dans les parties précédentes, une décision d’attribution d’emploi est d’autant plus justifiée, que l’emploi échoie à une personne ayant fait la démonstration d’une forte compétence managériale.

Les personnes interrogées décrivent la compétence managériale en trois grands points :

- C’est d’abord volontairement faire sienne la vision de l’entreprise : se faire « *leader* » charismatique, donner la vision stratégique, « le sens » (3.3.3.1.).
- C’est surtout se transformer en « *moteur* », en véritable « *courroie de transmission* » de la vision élaborée au sommet. Il faut tirer ses agents, les porter, les faire grandir. Il faut « motiver les troupes » en « *animateur* » et transformer ceux qui se plaignent, geignent et se complaisent dans la critique (3.3.3.2.).

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

- C’est savoir affronter fermement les obstacles et d’abord les syndicats, accepter de prendre des coups et d’en donner, de prendre des décisions difficiles pour atteindre les résultats, être un « décideur » (3.3.3.3.)¹⁰².

3.3.3.1. Apporter du sens, décliner la stratégie de l’entreprise au niveau local

Un manager doit s’appropriier la vision stratégique de l’entreprise, refuser d’entendre les sirènes syndicales et se laisser gagner par le doute. Il doit décliner cette vision jusqu’au niveau individuel et se concentrer ensuite sur l’exécution du travail.

Encadré 7.13 - Incarner la stratégie de la DEGS

Cadre de premier niveau, candidat recruté [notes]

« Externaliser les branchements, séparer EDF – GDF. Si il faut externaliser la relève, je le fais. Je vais pas dire « je suis contre mais je le fais quand même car on me le demande ». À mon avis, pour être manager il faut être une vraie courroie de transmission des décisions nationales. (...) Il faut s’approprier la stratégie. Si on n’est pas convaincu, les gens le sentent tout de suite. Il faut s’approprier les idées de la direction, aller dans le sens de l’histoire. (...)

Le contremaître c’est le GF 8-9, il faut travailler sur ces gens-là. Il faut fiabiliser l’encadrement intermédiaire, les convaincre qu’à Paris, il y a des gens payés pour réfléchir. Les directives nationales ne pourront être efficaces que si elles sont descendues jusqu’en bas. (...) Le message de la direction, c’est que si ça pond à Paris, il faut que ça descende.

Chef de service, manager prenant, n+1 [notes]

Dans l’entretien, il y a la partie aussi, plus politique. Comment il s’intéresse à l’entreprise, qu’est ce qu’il pense des orientations pour 2005 [3 ans plus tard] ? Qu’est ce qu’il y a dans son P[lan] S[tratégique de] C[entre] ? Quelles sont les grandes missions de son domaine [autre nom pour service] ? On teste son ouverture d’esprit, comment il communique, comment il anime son GR ? Comment il décline les notes d’orientation de l’entreprise ? Est-ce qu’il fait redescendre ?

Et là vous attendez quoi ?

On attend qu’il y croie, qu’il adhère. Si il y croit pas, comment il peut être manager ? C’est totalement différent de celui qui dit « je m’investis, je fonce ! » [montée du niveau sonore, du ton]. Sa capacité à participer à des réunions de management, à démultiplier ce qui peut être fait. On a vu des choses purement scandaleuses. (...) On a vu des choses ... le gars affichait le mail [contenant des informations officielles discutées en réunion de management] dans son bureau !

Cadre de premier niveau, manager prenant, n+1

La candidature de l’autre personne, vous dites, c’est une provocation ...

Oui, parce que c’était, c’est un agent du groupe, ZZZ, qui avait des difficultés dans son poste, que j’avais repris plusieurs fois en disant qu’en rythme de travail, ça n’allait pas et que je souhaitais qu’il y mette un peu l’accélérateur, qu’est pas organisé, (...) c’est quelqu’un qui, il est réfractaire à l’ouverture du capital de gaz de France. Il était mixte jusqu’à présent EDF GDF, il supporte pas

¹⁰² La charte du manager élaborée par la DPRS a été diffusée au début de l’année 2002, peu de temps avant la conduite des premiers entretiens. Certains interviewés y font spontanément explicitement référence. Nous retrouvons bien dans les entretiens, sous une forme moins euphémique, les trois dimensions du manager « leader, animateur et décideur ».

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

qu’on soit mono-énergie. Euh il est contre les objectifs individuels. Euh, ‘fin bon, c’est à l’opposé de ce que j’attends d’un manager, et il le savait, et moi je fonctionne à l’opposé de ce qu’il est ...

Syndiqué aussi...

Syndiqué, délégué CGT tout bon, voilà.

Cadre de premier niveau, Candidat recruté

Qui est ce qui est typique ? je vous demanderais bien. . . C’est quoi, un cadre typique ?

Bah, je suis atypique dans la mesure où je viens de la maîtrise, mais en maîtrise déjà, j’étais atypique, parce que j’étais à contre courant, ‘fin à mon avis, entre guillemets, j’avais déjà l’esprit, euh, ‘fin, tel que je l’imagine, c’est à dire, avoir des convictions, les défendre, euh, ne pas avoir peur du conflit pour affirmer ses positions, en argumentant bien sûr, mais malgré tout, en étant ouvert, à la discussion, et sachant trancher et pas toujours en étant politiquement correct, par rapport à l’ambiance du groupe.

Mais ce que vous me dites là, ça pourrait être quelqu’un qui est syndicaliste ?

Oui, tout à fait. Mais il y a des très bons syndicalistes, qui pourraient être de très bons managers, si ils étaient du bon côté. Ah !!(Rire).

Après, c’est une question de côté, quoi !

Voilà. ‘Fin après, ça devient des questions politiques. Parce que « bon côté », c’est des questions politiques. Ça dépend aussi, si on se positionne en tant que citoyen ou en tant que salarié. Quand on est salarié, c’est l’entreprise qui vous paie, c’est un contrat, on l’accepte ou l’accepte pas, et si on l’accepte, on accepte tout, c’est pour ça donc, quand on veut être cadre, pour avoir la paye par exemple, (...) d’accord, il faut accepter la contrepartie. Parce que l’entreprise si elle investit le salaire supérieur de son cadre, elle attend autre chose que un frein ou quelqu’un qui pleure toute la journée quoi. À mon avis c’est ça, être euh... l’essentiel.

Cadre de premier niveau, Candidat

Et si on veut être cohérent, il faut être cohérent par rapport à une vision, par rapport à un cadre de cohérence c’est le cas de le dire. Et ce cadre de cohérence c’est le PSC [plan stratégique de centre] décliné lui-même en contrat de GR, négocié par l’encadrement et avec des remontées de terrain avec le responsable de domaine [ou service et derrière, présenté à l’ensemble du personnel et ramener tout, à ça. Ramener tout à ça. Le suivi de l’activité qui est fait, l’activité de chaque agent. D’accord. Il vient alimenter les résultats du contrat de GR. Ce n’est qu’une, c’est une veille sur des tableaux de bord de suivi d’activité, de suivi financier, de suivi d’aménagement. J’ai mis en place tous ces outils. Et il y a des morceaux qui sont pris dans ces outils qui font le contrat de GR. Parce que c’est des morceaux qui sont particulièrement, je dirais intéressants, significatifs, à suivre sur lesquels on a des leviers etc. d’accord. Donc après je dirais, c’est tout le talent qu’on peut mettre en œuvre pour ramener tout à ce cadre de cohérence. Et avoir un discours cohérent quitte à être répétitif dans le discours mais tout ramener à ça. Pour finalement, ne jamais porter de jugement de valeur, ne jamais être fataliste ou quoi par rapport à l’avenir est tout noir. Le GR, XXX [le sien], on a un contrat de GR. C’est notre cadre de cohérence et le but c’est de fonctionner le plus harmonieusement dans le cadre de nos objectifs. Et pour moi la privatisation Gaz de France, j’ai envie de dire, ce n’est pas en la renversant qu’on va régler le problème. Moi, mon problème c’est ma contribution au résultat du centre. Vous voyez.

3.3.3.2. Motiver les troupes

Armé de cette vision, le manager compétent sait motiver les troupes, remonter le moral. Pour cela, il doit être exemplaire en relevant toujours de nouveaux défis. Il doit diffuser ce goût des challenges, cette culture du résultat, quitte à transgresser des règles obsolètes.

Encadré 7.14 - Motiver ses troupes

Chef de service, manager prenant, n+1 [notes]

Chercher « un Manager » ça veut dire quoi ?

C'est un garçon, enfin, ou une femme, qui anime des réunions, qui suscite l'enthousiasme derrière lui. (...)

Je m'en fous qu'ils aient deux ans de boîte ou 10, ce qui compte c'est les tripes. (...)

Cadre de premier niveau, candidat en recherche [notes]

Si je postule sur un métier managérial, [ça veut dire que je vais parler des points suivants] : y a un contrat de GR, il y a une équipe à mener. C'est aussi incarner les valeurs de la charte managériale, leadership, animation, décision. Ça fait partie des valeurs qu'on essaie d'inculquer à la ligne managériale et que j'essaie d'incarner.

Chef de service, manager [notes]

[Explique sa motivation pour le management] C'est être sur le terrain, à l'écoute, donner du sens aux choses, échanger. En arrivant j'ai fait un petit tour de tous les syndicats, ils m'ont emmerdé. Mais au moins y avait de l'échange. (...) Il faut aimer ses agents, en leur disant les choses en face, même si c'est pour dire c'est pas bien. (...) On les entraîne. Ça permet qu'en fin d'année ils ont évolués On n'a pas toujours le merci derrière, mais ça ... C'est la vie. C'est leur dire, pourquoi ils travaillent, où on va, pourquoi ... (il s'emporte) (...)

Cadre de premier niveau, candidat recruté

On fait un peu le pompier en permanence, et puis on est en direct avec des agents qui sont pas forcément, très, très moteurs, et facile à gérer, et bon c'est un peu usant pour plein de choses

Directeur, manager prenant, n+2

Vous avez déjà entendu parler de la règle des trois C ? (...). Vous m'avez posé la question, qu'est-ce que vous recherchez chez tous les candidats, les gens que vous recrutez, vos collaborateurs, du GF3 au GF U2 (qui est le niveau de mon adjoint)[> GF 19]. Je recherche les trois C.

Le premier C cerveau. Intelligence.

Le deuxième C le cœur

Le troisième C les tripes. Alias les couilles. Bon...

(...) Donc il faut mobiliser [les salariés], il faut leur donner le sens, il faut leur donner envie. Ça c'est le cœur. Et ça les salariés, ils sont pas plus bêtes que la moyenne, eh bien, ils le comprennent, ils le savent.

Et le troisième, bah c'est les tripes hein. Parce que je crois que si on n'a pas cette envie, ce dépassement de soi, ce courage managérial, je préfère donner le droit à l'erreur – à condition que bien sûr que ça se reproduise pas trop souvent – sinon dans ce cas c'est une faute professionnelle – pour tenter les choses, parce que disais : « qu'est ce qu'une initiative ? Bah, c'est une désobéissance qui a réussi ». Il faut pas la cultiver, mais de temps en temps il faut savoir faire avancer les choses, démontrer qu'une règle, elle est con, pour pouvoir la culbuter et puis ... donc, changer un petit peu la donne.

(...) si t'as pas les hommes ... s'ils n'ont pas le sens ... Regardez Bonaparte. Armés de leur foi et de leur conviction, ils se battent. Il les emmène jusqu'au bout, jusqu'à la Bérézina ou Waterloo ... Les gars, même à mains nues, s'ils ont le sens, ils gagnent. Dès qu'il y a le sens, tout le reste découle, c'est ça d'abord. (...)

Comment ça s'apprend [à manager] ?

C'est inhérent à moi-même. J'ai fait une formation en droit. Avocat de l'orphelin. En 68 j'étais à r, parler au micro à 20 ans. À 12 ans, j'étais chef de bande, les sioux. À la fac j'ai fini major, premier sur 600.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

C’est le goût du challenge, tout pour progresser. Vous prenez, une collectivité, une société, un CODIR, GR, un Centre ... Tout ça, tous ensemble et vous les faites progresser. Quand c’est fait, on se retourne et dire : » on a fait tout ça ». Il faut le vendre : on y est arrivé !!!

[Il a toute une étagère de coupes, gagnées lors de concours internes dans ses différents postes] Celle-là, c’est Top Tél. 1993. J’étais en agence clientèle. 12 femmes dans mon agence. C’était l’agence des vieilles blessées. « Vous me dites que vous pouvez pas. Moi je dis : prouvez votre valeur. On va le gagner ». On se parlait. En 92 on a fini 3è, en 93 on était premier.

À XXX, en 1995, c’était le top commercial, il fallait monter un dossier par rapport à la stratégie de développement gaz. Réflexion, montage, action, pertinence. On l’a gagné. Moi, je me vois comme un entraîneur, un coach ...

3.3.3.3. Savoir affronter et renverser les obstacles, de façon constructive

Avoir une forte compétence managériale, c’est affronter de façon efficace ceux qui font obstacle à la vision pensée au sommet. Le manager compétent doit notamment avoir conscience que le conflit n’est qu’un moyen pour atteindre les objectifs. Il doit penser les « clés » du conflit parce qu’il devra panser les plaies de l’après conflit.

Encadré 7.15 - Oser le conflit et faire face

Chef de service, manager prenant, n+1 [notes]

[Sur un poste à pourvoir], les enjeux c’est : un GR trouble, on ne voit rien, aucune remontée, résultats catastrophiques, tout au copinage, et je camoufle ... avec un manager en place depuis 20 ans. (...) Il fallait une expérience dans le domaine du management. (...) capacité à mener de front des gros durs, quelqu’un de solide mentalement, parce qu’il y a de gros conflits, des gens qui ont vécu des conflits sociaux.

(...)[Sur un autre poste] Prendre un jeune cadre c’était un pari risqué. Moyennement risqué car elle [la candidate] avait travaillé avant ailleurs. Elle a 30 ans. Il faut un peu de poil aux pattes. Prendre un jeune cadre, ça peut marcher, mais on prend un risque. Si le type échoue, il est mal après.

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

On s’est même pas posé ... HHH il devait avoir le management du GR. On s’est pas posé la question. Dans l’équipe il s’imposait de fait. Par rapport à ... à ce qu’il savait faire, il est aussi issu de la technique. Et bon les techniciens c’est quand même un peu plus hard. Lui c’est un bien droit, il sait ce qu’il veut, sait s’imposer, il sait monter sur un bidon d’huile quand il y a une grève. Donc euh c’est lui, lui ... Y avait pas de question à se poser c’était lui.

Chef de GR, avant ?

Et lui, il était chef de GR avant, d’un site. Et il était à D... qui était le site le plus dur, qui est le site le plus dur. Donc euh, en plus il était légitimité de fait, par rapport à l’endroit où il était précédemment. (...)

Cadre de premier niveau, candidat écarté

Donc euh [le recruteur] m’a dit [pour justifier le non recrutement], j’ai encore ses termes écrit dans le cahier, c’est mon caractère ne semblait pas convenir au type de management qui était souhaitable sur ce ... à S.... Parce que en gros il fallait remettre au boulot et un peu utiliser la schlague avec des gens qui se la coulaient douce parce que le marché était très porteur.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

La schlague¹⁰³ c’est ?

Un style de management hard. ... Ce que je sais pertinemment ne pas, pas être. C’est vrai

Directeur, manager prenant, n+2

J’ai besoin qu’ils aiment leurs salariés, qu’ils aiment leurs syndicats ! Qui aime bien châtie bien, qu’ils leur tapent sur la gueule, mais en même temps qui pensent les clés issues effectivement du combat. (...)

Quand je suis arrivé à XXX, Objectif : faire des économies. Je dis il y a 300 mecs de trop. Je fais les calculs et tout et je le dis. En gros, YYYY, ZZZ (noms de ville avec des centres), ils font le même boulot, mais avec 300 mecs de moins. Est-ce qu’on est plus cons ? Aujourd’hui on est à -170. J’ai eu une grève syndicale. J’ai pris des coups, j’ai pas toujours dormi. Mais, avant l’encadrement était avec les grévistes, maintenant il est avec moi, et pas à côté. Je leur ai dit, ou on est ensemble ... Ou on ne sera plus là. En Espagne ils font 5 branchement par jour et nous trois. (...) Quand je suis arrivé à XXX, la moitié des cadres était pas dans la ligne. Je leur ai dit, toi tu pars, toi avec un GF en plus, toi à l’étal ... C’était dur.

Le manager doit avoir l’intelligence de la situation et user de sens tactique pour atteindre les objectifs, sans coup férir.

Encadré 7.16 - User de sens tactique, avoir l’intelligence des situations

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

Et qu’est-ce qui justifie le fait d’avoir choisi de mettre XXX (une femme) en poste de management et YYY en poste technique ?

Là c’est clair, XXX a plus de capacité de management, notion d’écoute, charisme individuel, capacité à maîtriser le changement... capacité à, comment je pourrais libeller ça ... elle a du sens tactique, elle, capacité à dire, je suis là, je veux aller là, mais en fonction de mon environnement, de mon machin, de mon bidule, je vais d’abord aller là, puis là, puis là, et je vais arriver à ce que je veux et tout ce sera bien passé. Alors qu’il y a d’autres profils qui vont y aller direct, et hop, ils plantent. Ils ont été plus vite mais ils se sont plantés. D’accord ?

Profil de YYY, il a plus de métier technique, il connaît mieux la clientèle, le savoir est plus fort, il a plus de difficultés sur ... Il a pas de sens tactique lui, en clair, il en a beaucoup moins, lui il était chef de GR d’un site avant et son site était en difficulté. Il a certainement moins le sens du management que ne l’a XXX. Par contre, en expert et en complémentarité de XXX, c’est parfait. Lui, il est plus emmerdé : avec une équipe de 70 bonhommes, il avait du mal et elle, elle est resplendissante parce qu’elle a 120 bonhommes à manager et puis que c’est exactement ce qu’elle aime faire.

Directeur, manager prenant, n+2

(...)Management : question, question où je plante beaucoup. Quand je dis je plante, c’est pas pour le plaisir de planter, mais ceux qui passent ça, généralement, euh pour moi, c’est des clignotants forts. Je dis voilà, vous êtes responsables de votre domaine, je vous ai embauchés. Et euh, vous venez d’avoir un de vos agents qui pour la deuxième fois en trois mois, vient d’avoir consécutivement un accident automobile où sa responsabilité est engagée. Pour la deuxième fois en trois mois. Vous faites quoi ?

¹⁰³ **Schlague** : Tige d’acier d’environ un mètre, elle est entourée de deux nerfs de bœuf tressés et recouverts d’une gaine de cuir. L’instrument est connu du fait de son usage par les kapos dans les camps de concentration nazis. Le substantif Schlag (coup) et le verbe schlagen (battre, frapper) ont été francisés par les déportés.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l'attribution des emplois

Types de réponses possibles :

- « Je sanctionne »

Alors là, dehors, le mec, il a rien compris. « Pourquoi tu sanctionnes, tu tapes ? Pourquoi ? »

Deuxième type de réponse :

- « Ah bah, alors, c'est pas bien », je le reçois et je lui dis : « c'est pas bien petit gars, etc. »

Là dehors, c'est n'importe quoi, c'est un manque de rigueur. La bonne réponse c'est pas ça, (...), c'est de dire :

- « Vous me dites deuxième accident. OK. Donc, il y a eu une première fois. Donc, déjà, si vous me permettez, bon déjà la première fois, j'ai reçu l'agent ».

Pourquoi ?

- Bah je l'ai reçu parce que j'ai voulu discuter : « pourquoi a-t-il eu un accident ? »

Et c'est là qu'on cherche. Est-ce qu'il connaît les règles et tout ? Est-ce que le gars, il a des problèmes personnels, donc il est pas bien. Ah, OK, important. Dans ce cas là, peut-être même il faut lui retirer les habilitations parce qu'il est en danger lui-même et un danger pour, etc. Donc on va l'aider. Donc dans ce cas là, on lui fait une admonestation verbale.

Deuxième troisième cas : le cow-boy. Le mec il met pas la ceinture, il dit : « de toute façon, moi la ceinture, fait chier, je vois pas l'intérêt ». Alors là, c'est la faute professionnelle, donc dès le premier coup on lui dit : « Monsieur, je te préviens, c'est verbal ! Deuxième coup, tu auras une sanction ! ». Parce que le type on lui dit : « tu tueras pas ton père », il tue son père ! Et il dit : « le prochain coup, je tue ma mère ? », pas possible !

Alors deuxième coup, à ce moment là, en fonction de ce qui s'est passé au premier, on voit :

- ou c'est le cow-boy et à ce moment là, on sanctionne,

- ou c'est la personne euh, qui malgré la formation, en a encore besoin, et dans ce cas-là, on peut l'admonester parce que ça commence à bien faire, on va pas non plus investir.... Il a peut-être du mal...

Troisième cas de figure : c'est vraiment la personne qui a du mal à s'en sortir qui est vraiment en déprime, etc. et dans ce cas-là plutôt que de le sanctionner, il faut peut-être l'accompagner, il faut lui donner des congés, lui faire voir une assistante sociale. Voyez, suivant les cas, la réponse n'est pas unique. Y a plusieurs types de réponses en fonction de l'analyse. Ce que j'attends, c'est quelqu'un qui a cette approche là, d'humanité, 'fin de logique managériale, d'écoute, de respect, de compréhension, de recherche de sens vis à vis de l'agent.

Le mec qui se rapproche de ça, bah c'est bien. Parce que, pour moi, ça veut dire que le type il a l'approche ad hoc quoi. Il a l'intelligence de situation.

- L'autre qui dit, je vais faire plaisir au chef : « Ouais le mec. Ouais BANZAI !!! Je lui rentre dans la gueule. »

Alors lui, alors lui. Ouais. Je veux pas en entendre parler. « T'es un vrai con, toi. Dehors ! »

Lui il est dangereux. Il me fait un truc comme ça, il me casse un mec. Il me fout le feu, la grève ! Dans son truc.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Je pars du principe, peut-être que je me trompe, mais je fonctionne comme ça. Pour moi, le conflit c'est la bombe atomique c'est-à-dire c'est le truc qu'il faut vraiment éviter à tout prix, quoi. Parce que derrière, il faut reconstruire, parce que pour moi le but ultime, ce n'est pas de me mettre en guerre avec une partie du personnel et de monter aux nues, une autre partie. Ce n'est pas de faire, de tirer le maximum des bons et de laisser les mauvais sur le côté de la route. C'est que tout le monde soit utilisé au maximum de ses capacités sachant que dans chaque agent, il y a du positif. Et que dans chaque agent, il y a une possibilité d'utiliser des compétences, un savoir-faire. Je suis peut-être assez, comment dire, idéaliste là-dessus, mais jusqu'à maintenant je n'ai pas eu trop à me plaindre finalement du retour que j'en avais. (...) Et c'est ce que je veux dire, j'essaie toujours d'être très très clair avec les gens, ou de formaliser au maximum ou de contractualiser au maximum et de leur faire confiance. Pour après d'ailleurs, avoir toutes les billes pour pouvoir recadrer sans jamais mettre la personne, je dirais en porte-à-faux trop délicat, parce que derrière, il faut reconstruire aussi. Quelqu'un qu'on va dévaloriser en ayant un conflit, c'est toujours le chef qui a le dernier mot de toute façon. Donc on va faire un conflit, le gars y va être... il faut pas

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

oublier que derrière on a une personne qui va revenir au boulot la mort dans l’âme qui sera complètement démotivée et dont on ne pourra rien tirer pendant un mois, quoi. Si vraiment il y a un conflit fort. Dans tout ça, il ne faut pas perdre de vue qu’on aura peut-être plein de satisfaction d’avoir mis des points sur les i mais qu’en terme de management, ce n’est pas la réussite. Parce que, c’est de la non productivité derrière. Donc c’est à éviter.

Chef de service, manager prenant et cédant, n+1

Je le connaissais parce qu’il était aussi dans mon service. Je trouvais son management un peu dur : ça passait avec un groupe de 15 personnes mais je me suis dit, à 45 éclatés en plus en plusieurs sites. . . ça m’a fait un petit peu peur de le confronter à ça. En plus la population des chargés d’affaires était une population qui, à l’époque, vivait pas très bien les mutations de leur métier. Je me suis dit : s’il les traite un peu trop durement, je vais avoir des mouvements sociaux à répétition.

3.3.3.4. Résumé sur la compétence managériale

Il est intéressant de rassembler en un encadré, les passages que nous avons soulignés dans les encadrés précédents, ces passages sont insérés entre guillemets dans l’encadré ci-dessous. La définition du manager qui émerge est très fortement masculine et guerrière.

Encadré 7.17 - Le manager viril et martial

Synthèse des propos des managers sur la compétence managériale

Le manager a conscience qu’il s’agit d’une question de survie collective, « ou on est ensemble ... Ou on ne sera plus là. » Devant le danger, Il n’entend pas faire partie de ceux « qui pleurent toute la journée », des « freins » arc-boutés sur leurs acquis sociaux. . Au contraire il entend être « moteur », c’est pourquoi il se fait, sans état d’âme, une « vraie courroie de transmission » de la direction ce qui le place « dans le sens de l’histoire. »

Le manager a des « couilles », des « tripes », et du « poil aux pattes », il est « solide » et « droit ». Armé de son « courage managérial », le manager « affirme ses positions », Il ose haranguer les foules, debout « sur le bidon d’huile » ou seul « au micro ». Il n’hésite pas à « s’imposer », à « trancher ». Il sait lorsqu’il le faut, utiliser la « schlague » pour « châtier » les « branleurs » qui « se la coulent douce » et les « mettre au boulot ». Fondamentalement, il « n’a pas peur du conflit ». Il n’hésite pas à affronter les « gros durs » qui « l’emmerdent », par des « grèves » et « conflits et mouvements sociaux » et à leur « taper sur la gueule », à « mains nues » s’il le fallait. Mais le manager est avant tout un bâtisseur. Sa mission est d’utiliser tout le monde au maximum de ses capacités, de permettre au groupe et à chacun de « progresser ». Le manager « entraîne », encourage, il est un « leader », un « coach », avec un fort « charisme individuel ». Il veut permettre au groupe et à chacun de pouvoir s’exclamer avec fierté en se retournant sur le passé : « on a fait tout ça ! ».

C’est pourquoi d’ailleurs, le manager a conscience que derrière tout « conflit », il faut « reconstruire » et il use de « sens tactique », pour éviter de trop mettre ses subordonnés « en porte à faux » et de les « démotiver ». » L’importance des « coups » reçus, la solitude du chef, fait que ce métier est « dur », « usant ». D’autant qu’on « n’a pas toujours le merci derrière ».

3.3.4. Expliquer ou comprendre le discours des managers

Le contexte de la DEGS peut expliquer la tonalité « masculine » du discours managérial par la composition très masculine de la population interrogée (3.3.5.1). Le contexte de la DEGS, la forte présence syndicale, notamment de la CGT et la politique de privatisation, peuvent aussi expliquer la

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

tonalité « guerrière » du discours. Le discours recueilli pourrait en ce sens être vu comme un produit local du contexte.

Nous préférons insister sur le fait que ces discours peuvent être compris par tous sur leur continuité avec la coopération hiérarchique identifiée dans le chapitre 3 (3.3.5.2.) et la compétence managériale présentée dans le chapitre 4. Il y a d’ailleurs une structure commune aux justifications et critiques de la hiérarchie.

Le discours des managers de la DEGS : un produit du contexte ?

Le tableau suivant rappelle la composition du groupe de managers que nous avons interrogés (pour plus de détails, cf. chapitre 2, partie 2.3.3.).

Tableau 7-2 - Répartition hommes - femmes des personnes interrogées

	Hommes	Femmes	Pourcentage d’hommes
Directeurs	6	0	100%
Chefs de service	14	2	87,5%
Cadres de 1 ^{er} niveau	26	9	74,3%
Experts RH	7	7	50%
Total	49	16	75,38%

Les personnes que nous avons interrogées sont dans leur grande majorité des hommes (75,38 % d’entre elles). Le pourcentage d’hommes est plus élevé au fur et à mesure que le niveau hiérarchique s’élève : 100% des directeurs interrogés, 87,5% des chefs de service et plus de 74% des cadres de 1^{er} niveau sont des hommes.

Comme nous l’avons vu au chapitre 1, la population de la DEGS est massivement une population masculine, en particulier dans les emplois techniques. Les managers qui parlent sont donc des hommes qui commandent à des hommes et il n’y a rien de surprenant à ce que les termes employés soient fortement masculins.

Le caractère « martial » du discours s’explique probablement aussi par la forte présence syndicale à la DEGS. EDF et Gaz de France sont depuis leur création des bastions syndicaux et notamment de la CGT et donc du parti communiste. Certains termes des entretiens évoquent d’ailleurs plus ou moins explicitement la lutte des classes (*courroie de transmission, choisir son « côté », la schlague fasciste, le sens de l’histoire*). Les services techniques et clientèles sont les plus syndiqués et les plus « durs ».

L’éclatement d’un service public doté d’une longue histoire, en deux entreprises privées, ravive l’opposition entre direction et syndicats, cadres et ouvriers. Cela contribue naturellement à renforcer

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

la tonalité guerrière du conflit, d’autant plus qu’il faut désormais faire face à la concurrence externe, ce qui est une nouveauté radicale après 50 ans de monopole.

3.3.4.1. Cohérence interne et légitimité du discours managérial

Un chef est selon nos interviewés, un dirigeant qui assure, dans un contexte de lutte avec un environnement hostile, la survie et le développement du groupe dont il a la charge ainsi que de chacun des individus qui le composent. Cette figure est donc éminemment paternaliste et martiale. Elle l’est intrinsèquement, par construction logique. Dès lors qu’un groupe de personnes est confronté à un contexte hostile, cela justifie l’existence d’un chef pour organiser sa cohésion et sa réussite collective. Le fait est, en tout cas, que les femmes managers n’ont pas un discours fortement différent et que les qualificatifs, certes donnés par des hommes, mais qui s’appliquent à elles en tant que managers, sont des qualificatifs à connotation masculine et martiale (une femme qui a de l’expérience et qui sait s’imposer, a « *du poil aux pattes* »).

Le caractère « universel » de ce discours, est encore plus lisible lorsqu’on compare les propos des managers de la DEGS aux pratiques dénoncées par deux auteurs critiques, David Courpasson (1990) et Christophe Desjours (1998).

Pour Courpasson (1990), Le management libéral s’organise sur la base de trois légitimités : la mise en évidence des *menaces externes* (et l’exagération potentielle et constante de celles-ci présentées comme fatalité naturelle), la *démobilisation politique* (chacun est appelé à se concentrer sur sa trajectoire individuelle), la construction d’une « *armée de collaborateurs de terrain, rompus au maniement gestionnaire des règles du management libéral* » et promis à un traitement élitiste. Tout concourt dans ce mode de management, à diffuser un despotisme assoupli, c’est-à-dire un système dans lequel la crainte et la peur dominant. C’est pourquoi l’auteur conseille un retour aux bureaucraties wébériennes.

La charge de Desjours (1998) est encore plus radicale. Selon lui, la problématique concrète des entreprises (et cela s’applique particulièrement bien à EDF et Gaz de France) consiste à transformer les « *braves gens* » en « *collaborateurs du mal néo-libéral* ».

Pour cela, la première stratégie, celle qui s’adresse aux cadres, consiste à faire de la participation au « *sale boulot* » un signe de virilité (cf. pour une illustration dans nos données, les propos du directeur, « *la moitié des cadres était pas dans la ligne, je leur ai dit : toi tu pars (...). Avant l’encadrement était avec les grévistes, maintenant il est avec moi, et pas à côté. Je leur ai dit, ou on est ensemble ... Ou on ne sera plus là.* ».) Il y a ainsi de la part des leaders, une menace de castration : celui qui refuse ou ne parvient pas à commettre le mal est dénoncé comme un « *pédé* »,

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

une « femme », un gars « qui n’en a pas » (p. 100). Celui qui ne participe pas au mal est vécu par les autres comme un lâche qui fuit devant le difficile, hideux, nauséabond ... Il faut par dessus tout, éviter tout contact avec ce qui pourrait réveiller la peur et donc avec les « lâches » et autres « tire au flanc ». Il en résulte une stratégie collective de défense du « cynisme viril » ; pour ne pas perdre sa virilité, chacun participe au « sale boulot », chacun même, s’efforce de nier le fait que ce « boulot » soit « sale », jusqu’à la provocation dans la surenchère. Entre bourreaux, on se retrouve et on s’efforce de faire passer son cynisme pour de la force de caractère. Le boulot n’est pas sale, parce qu’il sert des intérêts supra individuels. « Tout cela serait fait au nom du réalisme de la science économique, de la « guerre des entreprises » (p. 111). Pour le succès de ces pratiques, il est essentiel que la « guerre économique » soit une réalité scientifique. Le sale boulot devient d’autant plus propre qu’il est réalisé sur la base de critères scientifiques de sélection, il devient un boulot de nettoyage, au karcher, de la saleté qui traîne (cf. « les branleurs » qu’il faut « remettre au travail »). « La violence, l’injustice, la souffrance infligées à autrui ne peuvent être rangées du côté du bien que si elles sont infligées dans le cadre d’une contrainte de travail ou d’une « mission » qui en sublimerait la signification ».

Il est intéressant de comparer point à point ces discours critiques avec les discours de justification des managers présentés dans cette partie. C’est ce que fait le tableau page suivante.

Tableau 7-3 - Structure commune à la justification et à la critique de la hiérarchie

Justification	Critique
Managers de la DEGS	Courpasson (2000), Desjours (1998)
La guerre économique existe entre les entreprises, elle est subie par tous, là est le vrai conflit.	La guerre économique est créée par les chefs ou mieux encore, mise en scène, le vrai conflit est entre dominants et dominés
Le manager organise la cohésion interne face à l’adversité	Le manager divise ses subordonnés pour les soumettre
Le chef (manager) encourage ses troupes pour les aider à surmonter leur peur de l’adversaire (la concurrence)	Le manager répand la peur et simultanément la nie et encourage les autres à la nier
Le manager a la responsabilité de la survie économique et du développement du groupe et de ses membres.	Le manager prend plaisir ou collabore à la destruction des plus faibles
Ces responsabilités imposent de lourds sacrifices pour le manager	La complicité à l’exercice de la violence est achetée par l’ascension sociale
La hiérarchie est au bénéfice de tous	La hiérarchie est au bénéfice exclusif de l’élite dirigeante

La symétrie entre les propos de justification des managers ¹⁰⁴ et la dénonciation par Courpasson et Desjours du management libéral est saisissante. Elle montre bien l’existence d’une structure d’arrière-plan commune. Saisir cette structure d’arrière-plan, permet d’éviter les postures consistant à évacuer le pouvoir, le réduire comme intrinsèquement mauvais. La critique du pouvoir devient le versant symétrique de sa justification et le débat réel peut alors porter sur la réalité de son exercice dans les entreprises.

Bien évidemment, l’existence de justifications hiérarchiques à l’attribution d’emploi et d’une convergence des discours définissant la compétence managériale en termes virils et martiaux, ne signifient aucunement que les managers mettent concrètement en œuvre tout ce discours et uniquement ce discours. Il ne s’agit là que d’une des quatre manières d’attribuer les emplois.

4. Indices statistiques de l’influence de la coopération hiérarchique dans l’attribution interne des emplois

L’importance de la logique hiérarchique est difficile à appréhender directement à partir des données dont nous disposons. L’appréciation portée par les managers sur leurs subordonnés n’est pas une donnée publique. Il nous est donc, par exemple, impossible, de faire un lien direct entre la qualité reconnue par le management cédant, et le succès des candidats dans leur recherche d’emploi (d’ailleurs les entretiens mentionnent à la fois, le fait que les managers doivent s’efforcer de promouvoir leurs bons éléments et le fait qu’ils ont tendance à les garder pour eux).

Parmi les données publiques, nous pouvons néanmoins chercher à observer l’importance du recours aux dispositifs hiérarchiques par rapport aux autres dispositifs.

Il y a attribution d’emploi dès lors qu’un emploi est proposé à un ou plusieurs candidats qui exercent des activités significativement différentes. On peut repérer trois sortes d’attribution d’emploi dans les statistiques (Cf. Chapitre 5) :

- **Les mutations d’office** sont des mutations réalisées pour raison de service sur décision du **management**.
- **Les mutations nominations** concernent essentiellement les postes de direction et sont décidées également par le **management**.

¹⁰⁴ Les managers de la DEGS ont un discours semblable à celui de Schumpeter (1995), que nous avons évoqué dans les chapitres 3 et 4. Plus loin encore dans l’histoire, *L’art de la Guerre* de Sun Tsu (1999) développe la même ligne argumentative.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

- Les attributions d’emplois suite à **appels à candidatures** ont lieu lorsqu’un poste est publié afin de proposer à l’ensemble des salariés statutaires de postuler¹⁰⁵.

Avant d’aller plus avant, il nous faut rappeler (cf. chapitre 1 et 2) qu’en faisant porter notre étude sur les cadres de premier niveau, nous avons choisi délibérément la population de la DEGS dont la mobilité était la moins susceptible d’être pilotée par la hiérarchie :

- La mobilité inter-unités des **cadres** est plus forte que celle des **non-cadres**
- La mobilité inter-unités des **cadres de premier niveau** n’est pas gérée au niveau national, à la différence de la mobilité des cadres situés au niveau **chef de service**.

Cela signifie qu’il s’agit de la population de salariés de la DEGS la plus susceptible d’avoir recours aux **dispositifs marchands** (cf. chapitre suivant) pour faire jouer la concurrence entre managers recruteurs, notamment par la postulation sur des appels à candidatures d’autres unités.

Nous pouvons donc nous attendre à avoir plus de difficultés à mettre en évidence l’attribution d’emploi par pilotage hiérarchique pour cette population que pour les populations non-cadres moins mobiles ou pour les populations de dirigeants dont les mutations sont pilotées par le niveau national (mutations nominations).

Nous allons chercher à mettre en évidence l’intervention hiérarchique dans les attributions d’emploi des cadres en nous intéressant à la place des mutations d’office et des nominations par rapport au dispositif d’appel à candidatures, dans le cas des changements d’emplois inter-unités et d’attribution d’emploi au sein d’une même unité (4.1.) ; nous nous intéresserons ensuite à l’analyse des « mutations d’office » critiquées par les managers interrogés comme un mode de contournement de la règle de publication des emplois (4.2.).

4.1. Analyse des flux et modes d’attribution des emplois

4.1.1. Répartition des flux inter-unités et dispositifs privilégiés

Nous avons recueilli les données sur la mobilité inter-unités des différentes catégories d’agents de la DEGS, pour les trois années 2001 à 2003. C’est ce que présente le tableau ci-dessous :

Tableau 7-4 - Mobilité inter-unités selon le niveau hiérarchique des agents

¹⁰⁵ De façon ultra minoritaire il existe également des **mutations pour raisons de santé** et pour **convenances personnelles** (0,2% et 0,7% de l’ensemble des attributions d’emploi). Toutes les formes de mutations individuelles se distinguent des transferts collectifs, comme lorsqu’un service par exemple est détaché d’une unité et rattaché à une autre, qu’un service est éclaté et ses équipes rattachées à d’autres...

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

Catégories d’agents selon leur GF	Années 2001-2003		
	Flux annuels moyens	Effectifs moyens sur la période	Pourcentage d’agents mobiles
Exécution (GF 3- GF6)	887	28992	3,06%
Maîtrise (GF 7- GF 11)	1486	33411	4,45%
Cadres de 1^{er} niveau (GF 12-15)	474	4610	10,28%
Chefs de service (GF 16 -GF 19)	246	1326	18,56%
Dirigeants (GF > 19)	68	324	20,99%

Données Scarlett, salariés statutaires à l’effectif en fin d’année, ayant moins d’un an d’ancienneté dans leur unité, c’est-à-dire, ayant changé d’unité en cours d’année, (tous modes d’attribution d’emploi confondus)

Ces données confirment le fait que les cadres changent plus souvent d’unités que les non- cadres. Les cadres de premier niveau sont en revanche moins mobiles entre unités que les cadres de niveau supérieur (10,28% pour 18,5 % pour les chefs de service et près de 21% pour les dirigeants).

Le tableau ci-dessous indique les dispositifs utilisés pour l’attribution des emplois dans le cas de la mobilité inter-unités pour les différents niveaux de cadres.

Tableau 7-5 - Dispositifs utilisés pour les mutations inter-unités – Année 2001

Niveau des cadres	Types de mutations			Total
	Appels à Candidature	Mutations d’office	Mutations nominations	
Cadres de 1 ^{er} niveau	267 62,24%	122 28,44%	40 9,32%	429
Chefs de service	105 39,47%	87 32,71%	74 27,82%	266
Dirigeants	0 0,00%	1 1,28%	77 98,72%	78
Effectifs totaux / Pourcentage	372 48,12%	210 27,17%	191 24,71%	773

Données Scarlett, croisement de données à Dernière Situation et d’évènements discrets, mutations individuelles du personnel statutaire, pour l’année 2001

Les mobilités inter-unités pour les postes de **cadres de premier niveau**, font plus appel aux dispositifs d’attribution d’emploi renvoyant à la règle et au marché (**Mutations suite à appel à candidatures** dans **62,24 %** des cas) qu’au pilotage hiérarchique (Mutations d’office dans 28,44% des cas et mutations nominations dans 9,32 % des cas, soit au total moins de 38 %).

À l’inverse, le dispositif d’appels à candidatures n’est pas du tout utilisé par les dirigeants (0 %) alors que ce sont eux qui sont le plus mobiles inter-unités. Les dirigeants sont directement nommés en poste, depuis le niveau national (par la Direction des Cadres Dirigeants dont nous avons présenté le rôle dans la gestion des cadres à potentiels).

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

Les situations qui se rapprochent le plus d’un recours en marché sont probablement celles dans lesquelles un appel à candidatures se traduit par une mobilité inter-unités. En effet, dans ce cas, le management prenant n’est pas également le management cédant, le responsable hiérarchique commun est de niveau trop élevé pour intervenir. Le fait que 62,24% des mutations inter-unités passent par des appels à candidature semblerait indiquer que les mutations de cadres sont peu pilotées par la hiérarchie. Mais les mutations inter-unités forment-elles la majorité des mutations de cadres ? C’est ce que nous allons analyser en nous intéressant aux flux intra-unités.

4.1.2. Répartition des flux intra-unités et dispositifs privilégiés

Le tableau ci-dessous permet d’observer les dispositifs utilisés pour attribuer les emplois de cadres dans le cas des mutations intra-unités, pour la même année, 2001.

Tableau 7-6 - Types de dispositifs utilisés pour les mutations de cadres – année 2001

Niveau des cadres	Types de mutations			Total
	Appels à Candidature	Mutations d’office	Mutations nominations	
Cadres de 1^{er} niveau	241 22,59%	750 70,29%	76 7,12%	1067 100,00%
Chefs de service	16 9,70%	108 65,45%	41 24,85%	165 100,00%
Dirigeants	0 0,00%	0 0,00%	13 100,00%	13 100,00%
Effectifs / Pourcentage	257 20,64%	858 68,92%	130 10,44%	1245 100,00%

Données Scarlett, croisement de données à Dernière Situation et d’évènements discrets, mutations individuelles du personnel statutaire, pour l’année 2001

Les attributions d’emploi de cadres de premier niveau qui se soldent par une mutation interne à l’unité ont lieu plus souvent par des **appels à candidature** (22,59% des cas) que les attributions d’emploi des cadres de niveaux supérieurs (9,7% et 0%).

Néanmoins, **la mutation d’office** est le mode privilégié d’attribution d’emplois à ce niveau de cadres (plus de 2/3 de mutations d’office pour les cadres de premier niveau). Avec les 7,12% de mutations par « nominations », ce sont **plus de 77 % des attributions d’emplois qui sont pilotées par la hiérarchie.**

De plus, les changements d’emploi qui ont lieu au sein des établissements sont sous la supervision du directeur de centre. Lorsqu’un appel à candidature se solde par un mouvement au sein d’une unité, ce mouvement a le plus souvent été prévu, géré par le directeur d’unité qui intervient à la fois comme management prenant et cédant. Or, il faut noter que les mobilités intra-unités des cadres de

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

premier niveau (1067) concernent deux fois et demi, plus de cadres que les mobilités inter unités (429).

4.1.3. Types de dispositifs utilisés pour les mutations de niveau cadre

Le tableau ci-dessous fait la somme des deux tableaux précédents pour conclure sur l’impact du pilotage hiérarchique des mobilités.

Tableau 7-7 - Dispositifs utilisés pour les mutations de cadres inter et intra-unités - année 2001

	Appels à Candidature	Mutations d’office	Mutations nominations	Total
Cadres de 1^{er} niveau	508 33,96%	872 58,29%	116 7,75%	1496
Chefs de service	121 28,07%	195 45,24%	115 26,68%	431
Dirigeants	0 0,00%	1 1,10%	90 98,90%	91
Effectifs / Pourcentage	629 31,17%	1068 52,92%	321 15,91%	2018

Données Scarlett, croisement de données à Dernière Situation et d’évènements discrets, mutations individuelles du personnel statutaire, pour l’année 2001

Les managers-recruteurs ont recours en priorité aux dispositifs qui assurent un **contrôle hiérarchique fort** sur les décisions d’attribution d’emploi : pour les cadres de premier niveau, en 2001, 58,29% des attributions se sont faites par mutations d’office et 7,75% par mutations nominations. Ceci est vrai pour cette population de cadres de premier niveau que nous avons pourtant choisie expressément parce qu’elle était celle où le pilotage hiérarchique des décisions d’attribution d’emploi était le plus faible. Les 267 attributions d’emplois suite à **appel à candidatures** qui se sont soldées par des **mutations inter-unités** représentent moins de **18% du nombre total des attributions** d’emploi à ce niveau.

Au total, le dispositif d’appels à candidatures est peu utilisé (moins de 34 %) relativement aux **mutations pilotées par la hiérarchie** (66 % dont plus de 58 % de mutations d’office). En plus de ce fait, les personnes interrogées indiquent que selon elles, la majorité des appels à candidatures ne correspondent pas à de véritables situations de mise en concurrence entre candidats : en général, un candidat a été présélectionné par le management.

Nous allons tenter de vérifier ces assertions en cherchant à repérer dans les statistiques dont nous disposons, des éléments qui manifestent des pratiques managériales visant à pré-sélectionner un candidat avant de publier l’emploi.

4.2. Mutations d’office et contournement des appels à candidatures

Nous avons vu que les managers disent attribuer des emplois en contournant l’obligation de publier ces emplois (encadrés 7.6, 7.8 et 7.11). Si la coopération hiérarchique est élevée, alors on devrait pouvoir observer dans les statistiques, l’influence de ces pratiques managériales.

Dans la partie précédente nous avons fait comme si les catégories statistiques séparant les différents types de mutation étaient étanches. Or, selon les personnes interviewées, il arrive souvent que les appels à candidatures soient fictifs.

Le plus souvent, le management se contente d’identifier au moins un candidat intéressant avant de publier l’emploi, mais parfois le contournement est plus radical.

Une mutation d’office peut être une manière de contourner les contraintes liées aux appels à candidature : une personne est mutée dans un emploi, dans le respect des procédures, puisque cela se fait à GF égal. Ensuite il y a un **appel à candidature, pour l’emploi déjà occupé** par la personne et pourvu par mutation d’office.

La personne peut aussi voir **reconnaître son professionnalisme** dans son emploi.

D’une manière générale, ces pratiques permettent au manager de garder la main. Il se met d’accord directement avec un salarié pour le muter dans un emploi, sans informer ni les autres candidats potentiellement intéressés, ni les syndicats. Il promet, si tout se passe bien, une augmentation en termes de qualification et de rémunération, ce qui signifie que le candidat a un intérêt accru à bien réussir dans l’emploi.

Sur les 29 décisions d’attribution d’emplois au cœur de l’enquête (cf. chapitre 2), nous avons observé directement 4 cas de mutations d’office suivies d’appels à candidatures ou reconnaissance du professionnalisme.

Pour tenter de repérer la trace statistique de ces comportements, nous allons nous intéresser aux mutations d’office (4.2.1) et au pourcentage de promotions qui ont suivi ces mutations (4.2.2) afin de mettre en évidence ces pratiques managériales de contournement des appels à candidatures et par voie de conséquence de pilotage des emplois.

4.2.1. Le respect de la règle de non promotion à l’occasion de mutations d’office

Le tableau ci-dessous présente les progressions en GF survenant après une décision d’attribution d’emploi dans le cas des GF 12-15

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

Tableau 7-8 - Variation du niveau de GF selon le type de mutation – Année 2001

Types de mutation	Évolution du GF								
	-1 GF		0		1 GF		2 GF et +		Total
Appel à candidatures	1	0,20 %	83	16,53 %	362	72,11%	56	11,16%	502
Mutations nominations			56	48,28 %	55	47,41 %	5	4,31%	116
Mutations d’office			837	96,21 %	27	3,10 %	5	0,57%	870
Total : nombre et %			976	65,59 %	444	29,84 %	66	4,44%	1488

Données Scarlett Événement discret, année 2001, mutations individuelles cadres GF 12/15, écart de GF avant après l’événement que constitue la mutation. Nous avons éliminé 9 mutations avec des progressions plus importantes liées très probablement à des formations internes.

Ce tableau montre essentiellement deux choses :

- Lorsqu’il y a appel à candidatures, la norme (72,1 %) est d’une progression de « 1 GF ». Ce n’est que très exceptionnellement (11,2%) que la progression peut être de deux GF (il s’agit alors de jeunes cadres à potentiel et de passages cadres à l’occasion de formations promotionnelles internes).
- Il n’y a quasiment **pas de progression de GF à l’occasion des mutations d’office (3,1 % des cas)**. Le management respecte les règles fixées par la Pers 212 (cf. Chapitre 5)

4.2.2. Promotions un an après une mutation d’office

Le tableau ci-dessous présente les gains de GF réalisés en 2001 par des **cadres de premier niveau ayant été mutés d’office en 2000** et les compare aux promotions accordées à l’ensemble des cadres pour la même année.

Tableau 7-9 - Pourcentage de cadres promus en 2001 suite à une mutation d’office en 2000

	Sans promotion un an après	Avec promotion (1 GF ou plus) un an après	Pourcentage de promus
Cadres ayant connu une mutation d’office en 2000	1326	344	20,6%
Promotions pour l’ensemble des cadres	5365	912	17%

Données Scarlett, Croisement de requêtes Événement discret et historique, GF des cadres ayant connu une mutation d’office en 2000, avant la mutation et un an après, comparaison avec le taux de promotion des cadres de la DEGS, source Bilan social de la DEGS 2001.

Ainsi, un peu plus de 1 cadre sur 5 mutés d’office a eu une progression de GF un an après sa mutation (20,6 %). Cette situation ne peut être attribuée au hasard. En effet, le taux moyen de promotions de l’ensemble des cadres de la DEGS était de 17% en 2001, et ce taux comprend les mutations réalisées en 2001 **suite à appel à candidatures**. Les cadres ayant été mutés en 2000

progressent plus vite. Comment expliquer cela ? Ils sont trop récents dans leur emploi pour avoir en grand nombre, postulé sur un nouveau poste. Ils sont trop récents dans leur emploi pour avoir réalisé une progression telle, qu’elle mérite une **reconnaissance de leur professionnalisme**.

Il est plus logique de penser que ce taux de promotion accru, résulte de promesses effectuées à un grand nombre d’entre eux, au moment de la mutation d’office. Le management leur a probablement promis une promotion plus tard, par exemple un an après la mutation d’office, si tout se passait bien.

En conclusion sur ces données statistiques, il apparaît que plus de **66% des emplois de cadres de premier niveau sont attribués sous fort contrôle managérial** (mutation d’office et mutation nomination).

De plus, un grand nombre des mutations d’office (pouvant aller jusqu’à 20%) sont des façons de contourner les appels à candidatures ou de les rendre fictifs. Supposons par exemple que parmi les 344 cadres qui ont eu une promotion un an après leur mutation d’office en 2000, 200 l’aient eu en restant dans leur emploi suite à une publication d’emploi fictive.¹⁰⁶ Dans ce cas, cela signifierait que 200 appels à candidatures sur les 508 qui ont eu lieu en 2001, soit près de 40%, ont été totalement fictifs.

5. Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté la série de dispositifs qui favorisent la gestion par les supérieurs hiérarchiques de la carrière de leurs subordonnés et celle des performances de leur équipe (1) ; nous avons décrit le modèle-type de l’attribution hiérarchique des emplois (2) ; relevé dans les entretiens la façon dont les recruteurs et les candidats justifient par des critères hiérarchiques l’attribution des emplois (3) ; présenté des données statistiques corroborant l’existence d’une telle logique hiérarchique (4).

Dans la première partie nous avons présenté le très grand nombre de dispositifs qui permettent d’expliquer qu’au sein d’EDF et Gaz de France, le directeur adjoint de groupement de centres, les directeurs d’unité, et de façon moindre les chefs de service, peuvent se positionner en gestionnaires de la carrière de leurs subordonnés au service de la performance de leur entité et de l’entreprise : organigramme, plan stratégique de centre, contrats de service et de GR, entretiens annuels, base de

¹⁰⁶ On supposerait par exemple qu’au sein des 144 cas restants, 44% auraient eu une progression de GF par reconnaissance du professionnalisme et 100 parce que la mutation d’office était une mise sur un poste « hors organigramme » dans l’attente d’une postulation vers un autre emploi (un cas parmi les 29 situations d’attribution d’emploi au cœur de notre enquête).

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

données sur les compétences et souhaits de mobilité des cadres, avis sur les modèles 6, pilotage des mutations d’office.

Dans la seconde partie, nous avons présenté le modèle-type d’attribution hiérarchique des emplois. Ce dernier met en cohérence l’usage de certains dispositifs pour identifier et sélectionner le candidat avec l’utilisation de critères hiérarchiques pour justifier les décisions d’attribution d’emploi, et ce, afin d’atteindre des objectifs de performance collective, dans un contexte de compétition du groupe par rapport au reste de son environnement.

L’étude du discours des interviewés a permis, dans la troisième partie, de vérifier la présence de justifications de décisions d’attribution d’emploi par la coopération hiérarchique. Les interviewés critiquent souvent le rôle des hiérarchiques dans les décisions d’attribution d’emploi ainsi que leurs justifications. Ils leur reprochent tout à la fois de gérer la carrière de leurs subordonnés en fonction des seuls intérêts de l’entité dont ils ont la charge (au détriment de l’entreprise de façon plus large) ou bien de privilégier leur carrière aux besoins de leur équipe. Ces critiques dessinent en filigrane les attentes des interviewés en termes de justification, les hiérarchiques doivent justifier leurs décisions d’attribution d’emploi en démontrant qu’elles accroissent l’efficacité de l’ensemble de l’entreprise et qu’elles n’ont pas pour but de servir l’intérêt égoïste de leur sous-entité (fief) ou de leur carrière personnelle (servitude).

L’usage des dispositifs hiérarchiques est souvent décrit de façon apparemment objective, comme un moyen efficace d’attribuer les emplois. Les hiérarchiques sont les mieux placés pour évaluer le travail de leurs subordonnés, organiser une remontée d’information sur leurs compétences et leurs souhaits de mobilité ; grâce à ces outils, ils pilotent les mouvements de façon efficace.

Pourtant on ne comprend pas pourquoi les personnes coopèrent dans l’usage et l’entretien de ces dispositifs tant que l’on ne prête pas attention aux justifications apportées à la coopération hiérarchique. Les justifications proprement hiérarchiques des décisions d’attribution d’emploi insistent sur les éléments suivants : la décision doit être au service de la performance globale de l’équipe et de l’entreprise, du développement professionnel du subordonné, et favoriser ceux qui font preuve de compétence managériale. La compétence managériale consiste à savoir intégrer la vision globale de l’entreprise pensée au sommet et à la décliner sur le terrain, à motiver en ce sens sans relâche le collectif de travail, en n’hésitant pas à affronter ceux qui font obstacle au déploiement de cette vision.

D’un point de vue théorique, ce chapitre montre à la fois la filiation de notre approche avec la sociologie de la critique et la façon dont nous nous en séparons.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l'attribution des emplois

La formalisation théorique proposée conserve la distinction nette entre **pouvoir** et **autorité** faite par Boltanski (2004, pp. 92-93). L'**autorité** est attribuée par des jugements en justesse justice pour un champ de compétences, elle légitime l'exercice du pouvoir au sein de ce champ de compétences délimité. L'autorité qui renvoie à une autorisation se distingue du simple exercice du pouvoir qui est emploi des forces disponibles pour atteindre un objectif comme lorsque « *cheminant, j'écarte la branche qui entrave ma marche* ». La question de l'autorité survient dès qu'un problème apparaît (la branche fouette la personne suivante) et suscite une critique.

Les discours hiérarchiques que nous avons présentés se préoccupent peu de l'autorité en ce sens là. Les managers osent « *culbuter* » les règles (cf. encadré 7.14) pour atteindre leurs objectifs. Par différence avec Boltanski, nous suivons les managers lorsqu'ils donnent à l'exercice du pouvoir une légitimité propre : il permet d'atteindre les objectifs collectifs. Du même coup, nous suivons les hiérarchiques jusqu'au point où ils retrouvent Boltanski : l'autorité n'est nécessaire que comme garde-fou, protection contre ceux dont l'action crée des dommages. Pour eux, l'essentiel n'est pas de mieux définir les règles (qui donnent par exemple, autorité à certaines personnes *pour écarter une branche*), mais de donner aux personnes les capacités à exercer leur pouvoir de façon efficace (*à écarter les branches correctement*).

Reprenant la conception de l'autorité de Boltanski, nous écartons en conséquence le concept de l'**« autorité » charismatique** (Weber, 1920) et les théories sur l'autorité comme capacité à se faire obéir (Bourricaud, 1961). Nous cherchons à repérer les justifications légitimes, et non des processus de légitimation relevant d'idéologies (Boltanski, Thévenot, 1991, pp. 415-420).

Le terme d'autorité laisse entendre qu'il y a une essence propre à celui qui agit ou commande, ou une essence conférée à celui qui agit ou commande, qui donne à cette personne un droit moral à être écoutée ou obéie (ainsi par exemple, le GF confère une autorité aux salariés de la DEGS). Or les managers ne nous parlent pas de leurs *talents de leaders ou de managers* comme de quelque chose qui leur donne un *droit moral* à exiger un respect des autres. La compétence managériale s'exprime dans l'**action**, les managers disent avant tout, *agir plus, prendre des risques, aller de l'avant, employer la force s'il le faut par ce qu'ils sont responsables des résultats*¹⁰⁷ ...

¹⁰⁷ C'est là l'autre raison pour laquelle la **compétence managériale** est différente de l'autorité charismatique. Dans sa définition de l'**autorité charismatique**, Weber (1920, pp. 249-252) mêle la figure du prophète « *dirigeant* » religieux (qui peut être pacifique) avec celle des chefs de guerre. Au « *prophète* » correspondent les « *disciples* » ; au « *prince de la guerre* », les « *partisans* », au « *chef* » en général, les « *hommes de confiance* » (p. 250). Ces deux éléments gagnent selon nous à être mieux séparés, la compétence managériale diffère de la compétence relationnelle et ne doit donc pas être confondue avec l'autorité charismatique qui tend à confondre ces deux aspects. Il faut noter d'ailleurs, que Weber (1919, p. 204) oppose

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l’attribution des emplois

Nous aurions pu, sur le modèle du *Nouvel esprit du capitalisme* (Bolstanski, Chiapello, 1998, notamment p. 71 et p. 474), dénoncer l’usage de la force par les hiérarchiques, les micro-déplacements qu’ils opèrent pour contourner les exigences normatives des règles. Leur objectif commun n’est-il pas de privatiser EDF et Gaz de France ? N’ont-ils pas tendance à augmenter les inégalités de traitement entre salariés ? Nous aurions pu aussi, dans la tradition de la sociologie critique ou marxiste, dénoncer le discours managérial comme idéologie visant à tromper les travailleurs, voire comme fausse conscience des managers. Tel n’a pas été notre choix.

Nous avons choisi plutôt de montrer ce qui justifie profondément et essentiellement tout pouvoir hiérarchique : la nécessité de former un groupe uni pour résister aux menaces externes. Nous avons montré que cet élément est en arrière-plan des justifications managériales, comme en témoigne l’usage systématique des objectifs collectifs. Nous avons montré également que les justifications hiérarchiques insistent sur la nécessité de faire grandir tout le monde, y compris ceux contre qui l’on est en lutte : avec qui l’on s’oppose.

Faire place aux justifications hiérarchiques, ce n’est pas se ranger nécessairement derrière la direction ou le capitalisme. Comme l’indique un interviewé, les syndicats aussi sont des organisations hiérarchisées, ils ont leurs hiérarchiques. Il faut simplement choisir son camp, son collectif de référence, dont il faut assurer la survie et la croissance : avec les syndicats pour les salariés et le service public ou avec la hiérarchie au service du client et de l’actionnaire. Une fois que l’on a choisi son collectif hiérarchisé, il y a des décisions justifiées, qui font grandir le groupe et les individus qui le composent et d’autres injustifiées, qui ne servent que l’intérêt du décideur, au détriment du groupe et de ses membres.

En un sens, nous retrouvons donc pour le coup, la dichotomie de Weber entre *éthique de conviction* et *éthique de responsabilité*. Nous donnons sens à cette dichotomie **du point de vue de l’action**, sans la dénoncer comme relativisme moral du point de vue du jugement (cf. chapitre 3).

D’ailleurs, admettre qu’il existe des justifications hiérarchiques, ce n’est pas admettre que tout discours peut tenir lieu de justification. Il est évident que les hiérarchiques présentent régulièrement leur intérêt personnel comme étant celui du collectif. Nous avons relevé dans le discours des personnes interrogées plusieurs critiques dénonçant cet état de fait. Quel sens auraient ces critiques

dans sa conférence sur le métier et la vocation d’homme politique, ce que commande la morale du « sermon sur la montagne » (aimer ses ennemis, tendre l’autre joue) et ce que commande l’action politique (rendre coup sur coup jusqu’au triomphe de la cause). Il est difficile de comprendre comment dans ce cas, il est possible de considérer que les mouvements religieux et les hordes guerrières sont animés par une autorité charismatique du même ordre.

Chapitre 7 – Justifications hiérarchiques de l'attribution des emplois

si ces personnes ne croyaient pas en la possibilité de justifications hiérarchiques réelles ? C'est en ce sens que nous disons nous inscrire dans la filiation de la sociologie de la critique : il faut une conception positive de l'usage de la force pour pouvoir fonder une critique des abus de cette force.

Dans la quatrième et dernière partie de ce chapitre, nous avons apporté quelques indices statistiques corroborant les discours recueillis dans les entretiens. Plus de 66% des décisions d'attribution d'emploi se font par mutations d'office et mutations-nominations. Dans ces cas, il n'existe aucune information publique indiquant l'existence d'un emploi à pourvoir, c'est donc le management qui décide de proposer à différents candidats de son choix, le poste à pourvoir. De plus, la majorité des décisions d'attribution d'emploi ont lieu au sein d'une même unité, et dans ce cas, le management cédant est aussi le management prenant, de sorte que même s'il y a publication d'emploi et appels à candidatures, l'ensemble reste fortement sous le contrôle du management cédant. Enfin, les statistiques montrent que plus de 20% des mutations d'office sont suivies de promotions pour les candidats un an après. Cela laisse supposer que jusqu'à 20% des mutations d'office réalisées en 2000 ont donné lieu à des publications d'emploi en 2001, publications fictives, le candidat étant déjà en emploi. Au final, les données statistiques ne laissent aucun doute sur la réalité de l'intervention managériale dans les décisions d'attribution d'emploi. Elles viennent confirmer les propos tenus par les interviewés et renforcer la pertinence du modèle de coopération hiérarchique que nous avons identifié.

Conformément au discours de nos interviewés, nous opposons ce modèle de coopération hiérarchique, à celui de la coopération marchande, que nous abordons dans le chapitre suivant.

Chapitre 8 - Justifier l'attribution d'un emploi par la coopération marchande

Nature has placed mankind under the governance of two sovereign masters, pain and pleasure. It is for them alone to point out what we ought to do, as well as to determine what we shall do. (...)

By the principle of utility is meant that principle which approves or disapproves of every action whatsoever according to the tendency it appears to have to augment or diminish the happiness of the party whose interest is in question:

Jeremy Bentham,

*An Introduction to the principles
of moral and legislation*

Dans le chapitre 2, nous avons présenté notre problématique de recherche. Nous y avons distingué quatre grandes formes de justifications. Dans le chapitre 3, nous avons décliné ces formes de justifications dans le cas de décision d'attribution d'emploi. Dans le chapitre 4, nous avons présenté les spécificités de notre méthodologie articulant, analyse des dispositifs de description et d'évaluation des personnes et des emplois, des discours de justification des personnes et le cas échéant les régularités dans l'attribution des emplois issues de l'utilisation des dispositifs. Dans le chapitre 5, nous avons constaté l'importance des dispositifs réglementaires encadrant l'attribution des emplois à la DEGS, présenté les justifications de décisions d'attribution d'emploi qui s'appuient sur ces dispositifs et montré les régularités qui en découlent. Dans le chapitre 6, nous avons souligné l'influence des dispositifs au service de l'entrée en relation sur le réseau, présenté les justifications relationnelles des décisions d'attribution d'emploi qui s'appuient sur ces dispositifs et montré des régularités qui découlent de la mobilisation de ces dispositifs dans les décisions de recrutement. Dans le chapitre 7, nous avons observé l'influence des dispositifs hiérarchiques qui mobilisent les salariés autour des objectifs de l'entreprise, les justifications hiérarchiques qui

fondent les décisions d'attribution d'emploi sur l'usage de ces dispositifs et donné des indications sur l'importance quantitative de ces justifications dans les décisions d'attribution d'emploi. EDF et Gaz de France sont des organisations bureaucratiques et hiérarchiques. Dans ce chapitre, nous voulons montrer que ces organisations ont institué en leur sein un marché, ici un marché interne du travail. Ce chapitre est intéressant en ce qu'il brouille l'alternative simple posée par certains, entre l'entreprise (pure hiérarchie ou pure administration) et le marché. Il est également intéressant en ce qu'il souligne l'importance des dispositifs pour permettre la coopération marchande.

Nous abordons dans ce chapitre les justifications d'attribution d'emploi qui se fondent sur la recherche du candidat idéal pour l'emploi tel que défini. La concurrence entre les recruteurs sur le marché interne de l'emploi doit permettre des recrutements optimaux et une mise en concurrence des salariés entre eux, source d'émulation réciproque. Ces justifications participent d'un modèle de coopération au service d'un véritable marché interne de l'emploi.

Pour présenter la place des justifications marchandes dans l'attribution des emplois de cadres au sein de la DEGS, nous procédons de la manière suivante : dans une première partie, nous décrivons les dispositifs qui facilitent au sein de la DEGS, la mise en œuvre de la coopération marchande, autour des questions de recrutement interne (1). La deuxième partie présente un modèle-type d'attribution marchande des emplois (2). Nous montrons ensuite la place de la référence au marché dans le discours des personnes interrogées (3). Nous donnons enfin des données statistiques venant appuyer la plausibilité de l'existence d'une coopération marchande au sein de la DEGS et en cerner l'importance relative dans l'attribution des emplois (4).

1. Dispositifs visant à l'allocation optimale des travailleurs et des emplois

Pour pouvoir coopérer au sein d'un marché, chaque personne doit disposer, dans l'espace dans lequel elle se trouve, de dispositifs assurant la liberté d'évaluation d'un réel clairement identifié (standard).

Les dispositifs marchands assurent la liberté d'évaluation d'un réel clairement identifié (standard):

- Ils stabilisent la définition du réel dans des standards (le contenu des biens)
- Ils garantissent la liberté d'évaluation des transactants sur le marché, liberté d'acheter ou non, de vendre ou non, de variation dans les prix relatifs et organisent la mise en concurrence des offreurs et des demandeurs.

- Ils organisent le caractère public des définitions de biens, le caractère privé des préférences individuelles et le caractère public des prix.

Ces dispositifs forment une institution, le marché (interne de l’emploi). Le marché a pour mission de permettre l’allocation la plus efficiente des ressources individualisables, par la libération du pouvoir d’évaluation et de choix des transactants sur le marché.

Les dispositifs marchands stabilisent les définitions des emplois et compétences (1.1), ils garantissent le pouvoir d’évaluation des transactants sur le marché (1.2), ils s’efforcent de garantir la publicité des offres d’emplois, de compétences et le caractère privé des préférences individuelles (1.3) et une mise en concurrence tant des recruteurs que des candidats (1.4).

1.1. Une définition claire des activités et compétences proposées sur le marché

Tout marché suppose une liste bien établie des biens soumis aux transactions. Au sein d’EDF et Gaz de France, plusieurs dispositifs visent à stabiliser la définition des emplois (codification de leurs activités) et des profils de salariés (codification de leurs compétences) dans des standards.

On peut repérer trois dispositifs essentiels pour la définition des emplois et compétences des salariés, le Répertoire National des Métiers, la bourse emploi, la bourse de compétences.

1.1.1. Le Répertoire National des Métiers (RMN)

Le RNM met en partage l’information sur les métiers de l’entreprise afin de permettre de meilleurs choix d’orientation et d’action, à l’aide d’un outil de repérage. L’outil définit les métiers, sans procéder à un classement hiérarchique ou salarial univoque entre eux. Nous présentons en annexe 2, un exemple de définition métier.

Ce Répertoire National des Métiers est ancien, son élaboration date de 1994 avec quelques mises à jour en 1997. À l’époque, le répertoire a été conçu de façon à faciliter la mobilité inter directions. Son élaboration est pilotée par la DPRS, les familles de métiers sont mixtes pour l’essentiel, et s’appuient sur un découpage lié aux formations initiales nécessaires. Ce répertoire des métiers a été revu de façon marginale en 2003. Les intitulés du répertoire national des métiers sont utilisés systématiquement dans les publications d’emploi à l’interne (bourse emploi).

1.1.2. La bourse emploi

Jusqu’en 2002, les emplois étaient publiés sous format papier dans des bulletins « blancs » à diffusion nationale pour les cadres, « verts » à diffusion régionale pour la maîtrise...). Désormais

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

tous les emplois sont publiés sur une même bourse de l'emploi, consultable sur intranet. Nous présentons en annexe un exemple d'offre d'emploi publié dans la bourse.

Il n'y a pas de définitions d'emploi préétablies dans la bourse emploi. Les emplois proposés ne sont donc pas des produits standard. En revanche, la bourse emploi propose un format uniforme de présentation des emplois. La référence au métier est obligatoire, ainsi qu'un lien avec l'appellation M3E de l'emploi. La définition M3E est accessible sur demande auprès de des managers recruteurs et/ou des organisations syndicales. La fiche de description de l'emploi précise : le centre employeur, le lieu de travail précis, la plage M3E de l'emploi. Le niveau de Groupe fonctionnel est souvent précisé (un GF ou deux sont soulignés parmi les trois ou quatre de chaque plage). Un espace est prévu pour la description du contenu de l'emploi et des compétences recherchées. La fiche indique également les coordonnées du recruteur, les primes éventuellement associées et notamment l'aide au logement, la date de publication et la date de fin d'examen des candidatures, le besoin éventuel du permis de conduire.

1.1.3. La bourse de compétences

La bourse de compétences a été instituée en 2002 à l'occasion de la rédaction de la N02-02 (cf. chapitre 5) et de la modification de la façon dont sont publiés les emplois. Elle est réservée aux cadres ayant un projet de mobilité. « L'espace mobilité cadre » qui gère cette bourse de compétences, s'occupe également des personnels en redéploiement prioritaire.

Dans la "bourse de compétences", la présentation des candidats est normée. Il n'y a pas de personnalisation du CV, mais une liste des expériences, des compétences acquises ...

Les consultants de cet « espace » aident les cadres à formuler un projet de mobilité cohérent avec leur parcours et les besoins de l'entreprise. Ils valident certaines compétences du cadre dans une codification commune pour l'ensemble EDF-GDF. Ils valident également dans une codification stricte, le projet de recherche du cadre. L'« espace mobilité cadre » s'efforce, de cette manière, de faire émerger un langage commun.

La validation des compétences par les experts de « l'espace mobilité cadre » est décrite par les promoteurs de la bourse de compétences, comme étant un grand progrès (cf. infra partie 3) au regard d'expériences antérieures basées sur l'auto-déclaration des candidats.

1.2. Dispositifs assurant le pouvoir d'évaluation des transactants

1.2.1. Dispositifs permettant la libre entrée sur le marché

Une organisation hiérarchisée se caractérise par l'existence d'un lien de subordination et l'absence de liberté de choix corrélative pour les subordonnés (Cf. chapitre 7 précédent). Pour qu'il y ait marché du travail, il faut tout d'abord qu'il existe des acteurs autorisés à vendre leur force de travail et d'autres acteurs autorisés à acheter la force de travail des autres. Cette liberté s'entend comme liberté d'opérer des transactions sur le marché en dehors de toute directive hiérarchique.

La note pers 242 établit à ce sujet un certain nombre de principes valables pour toutes les entreprises des industries électriques et gazières :

- Tous les salariés sont libres de postuler sur tous les emplois publiés.
- Le directeur d'une unité « prenante » a la possibilité de ne pas tenir compte d'un éventuel avis négatif d'un directeur « cédant ».
- La liberté de postuler sans autorisation préalable (liberté de vente de la force de travail à l'interne par le salarié au recruteur de son choix), la liberté de choisir sans tenir compte des avis du management cédant (liberté d'achat), créent l'existence d'offreurs et d'acheteurs de la force de travail. Ces deux libertés fondent la possibilité d'un marché interne de l'emploi.

Il va sans dire que ces deux libertés sont fortement encadrées.

L'avis du management cédant a toujours été très suivi par le management prenant au sein de la DEGS.

Du fait notamment de l'existence de cet avis, les salariés ne postulent pas systématiquement selon leur libre choix (cf. la règle des trois ans présentée dans le chapitre 5). Comme nous le verrons *infra* en partie 3, les dispositifs hiérarchiques de contrôle sur les ressources humaines, permettent non seulement un marché du travail, mais aussi un « marché des ressources humaines ».

Deux évolutions récentes ont eu un impact contradictoire sur la libre entrée sur le marché interne du travail et la mise en concurrence des recruteurs par les salariés. Elles sont incluses dans la note N02-02 de 2002 (cf. chapitre 5 et 7 précédents).

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

D'un côté, cette note a renforcé l'importance de l'avis hiérarchique et indiqué qu'au sein d'EDF et Gaz de France une unité ne devait en aucun cas « prendre » un salarié qui aurait été déclaré indisponible par l'unité cédante. Cette note, -interne à ces deux entreprises-, contredit donc les dispositions statutaires présentées ci-dessus.

Le développement de la bourse de compétences (cf. supra 1.1.3.) apporte un plus en direction de la libre entrée sur le marché. En effet, la bourse de compétences garantit l'anonymat des candidats qui peuvent donc s'y inscrire sans en informer leur hiérarchie, et sans avoir encore « le feu vert » pour partir. Leur candidature est connue des hiérarchiques en phase de recherche préalable de candidats, et ce, avant qu'ils ne publient l'emploi. Le dispositif offre potentiellement le moyen de limiter d'éventuels abus de la part de hiérarchiques peu enclins à céder certains personnels compétents. De nombreux hiérarchiques ont d'ailleurs protesté énergiquement contre cette garantie de l'anonymat.

Sur le marché interne, il existe d'importantes limitations à la liberté de vendre et d'acheter à son goût la force de travail. Cela réduit l'importance de ce marché.

Il faut rappeler par ailleurs que le marché interne est asymétrique en faveur des salariés, du fait des limites posées à l'influence du marché externe de l'emploi. D'autres entreprises peuvent recruter des salariés d'EDF ou Gaz de France. Mais ces deux entreprises ne peuvent pas revenir sur leur décision d'acheter l'offre de travail des salariés déjà statutaires. Ils ont acheté l'offre de travail pour toute une carrière. Les licenciements pour motif personnel et économique sont quasiment impossibles dans les faits.

Par contre coup, un recruteur interne (par ex. un directeur d'unité) ne peut pas non plus forcer un salarié à quitter un emploi sans lui en proposer ou faire proposer un autre. Imposer un emploi est d'ailleurs chose rare et très difficile. Cela signifie que les salariés sont quasiment propriétaires de leur emploi et cela pèse fortement sur la possibilité d'ajuster les salaires à la baisse. Nous développons cet aspect ci-dessous.

1.2.2. Dispositifs permettant la libre formation des préférences et des prix

Le marché interne de l'emploi trouve ici sa principale limite. Toute une série de dispositifs (cf. chapitre 5 et dans une moindre mesure le chapitre 7) définissent un classement relativement intangible des emplois, des diplômes, valable sur l'ensemble du territoire national. Ces dispositifs « formatent » les préférences, en orientant les personnes vers ce qui doit être désiré : la progression

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

hiérarchique, le management, la mobilité géographique, etc. De façon beaucoup plus visible, ils encadrent les niveaux de salaire relatifs.

Les niveaux de salaire varient peu entre régions. Pourtant certaines régions sont clairement préférées à d'autres. Le Sud est une région « importatrice » et excédentaire en effectifs de façon chronique, l'Est est une région « exportatrice » et déficitaire en effectifs de façon chronique (cf. infra partie 4).

Les niveaux de salaire relatifs varient peu dans le temps, que ce soit entre régions, entre emplois, entre types de salariés. Pourtant, régulièrement, des pénuries se font sentir dans tels ou tels métiers : comptabilité, paye (gestion du contrat de travail), informatique, dans la période 1998-2000, « commercial clientèle » dans la période 1995-2000 et corrélativement, on manque de salariés dotés des compétences afférentes. À partir de 2002, des pénuries se font sentir dans les emplois « d'exécution » par rapport à un sur-emploi relatif en « maîtrise ». De fait, les salaires relatifs s'ajustent très peu à la hausse, et encore moins à la baisse.

L'absence de flexibilité à la baisse s'explique aisément quand on a en mémoire le point précédent. Un salarié a des quasi droits de propriété sur son emploi. En conséquence, il ne quitte son emploi, que s'il se voit proposer des offres d'emploi plus avantageuses. Son employeur interne ne peut pas cesser d'acheter sa force de travail (le « mettre au chômage ») pour le forcer (ainsi que ses collègues) à accepter une baisse de salaire. Il ne peut que le « mettre au placard », en « surnombre », mettre en danger ses chances de progression salariales ultérieures, ce qui est une forme d'incitation non négligeable, mais néanmoins très différente de la mise au chômage.

Malgré ces limites, on peut souligner que la bourse de l'emploi fonctionne comme un révélateur de l'offre et de la demande et peut dicter des ajustements salariaux à la marge. Selon l'attractivité de la région et de l'emploi, les candidatures spontanées sont plus ou moins nombreuses. Pour en tenir compte, le management prenant, peut ajuster le montant de l'aide individualisée au logement (AIL) qu'il propose, accepter des candidatures de salariés moins expérimentés et/ou diplômés (accorder une progression hiérarchique et salariale plus rapide), voire mettre en place des dispositifs plus lourds (un dispositif en faveur de mobilités prioritaires et encouragées permet d'accorder des avantages financiers aux salariés, pour les inciter à accepter des mobilités fonctionnelles ou géographiques importantes, utiles à l'entreprise et non désirées par eux). Lorsqu'il y a pénurie prolongée pour certains emplois, il arrive que des directions s'engagent dans un « marketing » de leurs emplois auprès des salariés des autres directions ; cela concerne néanmoins, surtout des emplois de « non cadres » et des mouvements inter-directions (et se situe donc en dehors du champ de notre étude).

1.3. Publicité des offres d’emploi et de compétences, publicité des prix et caractère privé des préférences

1.3.1. La publicité des offres d’emploi et de compétences

1.3.1.1. Publicité des offres d’emplois : appels à candidatures et mutations d’office

Le fonctionnement parfait du marché supposerait que tous les emplois disponibles soient publiés. Lorsqu’il y a publication de l’emploi, tous les salariés d’EDF et Gaz de France sont potentiellement informés. Ils peuvent tous postuler et faire valoir également leurs compétences, tout en faisant jouer la concurrence entre recruteurs.

En fait, tous les emplois disponibles ne sont pas publiés, certains étant pourvus par mutation d’office. Lorsqu’il y a mutation d’office, le *manager* « commande » à un salarié de quitter son emploi pour en rejoindre un autre¹⁰⁸. Dans ce cas, il n’informer pas au préalable les autres salariés de l’existence d’un emploi « disponible » (cf. chapitre précédent).

La mutation d’office offre des avantages au management.

En effet, lorsqu’un emploi est publié, le management recruteur a l’obligation de recevoir les candidats qui ont reçu le feu vert de leur management cédant. Si le management prenant (recruteurs) estime que parmi les candidats qui se sont présentés, aucune candidature n’est satisfaisante, il doit justifier son refus de recruter. Pour peu que ces candidats aient reçu le feu vert du management cédant (qui souhaite s’en débarrasser) et s’ils disposent du niveau de qualification nécessaire, le management « prenant » est mal armé pour expliquer aux syndicats pour quelles raisons il souhaite écarter les candidatures de ces salariés.

La mutation d’office permet donc une réduction des coûts : coûts de sélection lorsqu’il y a pléthore de candidats, coûts de justification, lorsqu’il y a un risque de candidatures exclusivement peu intéressantes, et enfin, coûts liés au délai de traitement (cf. point suivant).

En revanche, la publication de l’emploi permet d’attirer des candidats au-delà du cercle des connaissances du management prenant, et donc potentiellement, d’améliorer la qualité des candidatures.

Au final, spontanément, le management a tendance à ne recourir au marché de l’emploi interne qu’en dernière instance, notamment en l’absence de solution satisfaisante au sein des effectifs qu’il

¹⁰⁸ Dans la réalité, on ne mute pas d’office, un salarié radicalement opposé à la mutation qui lui est « proposée ».

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

gère (chapitre 7) et de son réseau relationnel (chapitre 6) ou éventuellement, s'il estime que le marché interne lui est favorable (grand nombre de bons candidats disponibles).

Plusieurs points dans les dispositifs en place visent donc à inciter le management à recourir aux dispositifs marchands. La Pers 212 précise que la mutation d'office doit avoir lieu normalement « *à niveau de qualification égal et au sein d'une même unité* ». Le quota de GF attribuables en fonction de la reconnaissance du professionnalisme est limité. Plus généralement, les syndicats et la Direction du Personnel et des Relations Sociales sont là pour rappeler à l'ordre tout directeur d'unité qui contournerait systématiquement le marché de l'emploi par des mutations d'office.

1.3.1.2. Publicité des offres de compétences

La bourse de compétences instaurée en 2002 permet une certaine publicité des offres de compétences (cf. supra 1.1.3 et 1.2.1). Sa création récente témoigne d'une volonté de renforcer les mécanismes marchands. Cette publicité des offres de compétences renforce la liberté des candidats pour entrer sur le marché interne du travail (cf. 1.2.1). Elle permet de repérer des candidats intéressants avant la publication de l'emploi.

La publicité des compétences fait potentiellement obstacle à la publicité des offres d'emploi, par exemple si un accord informel est conclu entre un recruteur et un candidat enregistré dans la bourse et se traduit par l'attribution d'un emploi par mutation d'office (sans publication d'emploi officielle). Il faut ajouter que seuls les cadres peuvent rendre publiques leurs offres de compétences, tandis que les offres d'emploi sont diffusées à l'ensemble des salariés.

1.3.1.3. Délais et coûts de transaction

Un marché fonctionne mieux lorsque les coûts de transaction sont faibles. Un délai important entre la conclusion d'une transaction marchande et sa mise en œuvre, implique des coûts importants (poste inoccupé et perte de production pour le recruteur, retard de la promotion pour le candidat recruté). L'incertitude sur le délai crée des coûts supplémentaires : impossibilité de planifier les investissements joints, et notamment déménagement, scolarisation des enfants, démission éventuelle du conjoint, etc.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Ce point constitue une des limites importantes du marché interne de l'emploi de la DEGS. En effet, la publication d'une offre d'emploi sur le marché interne entraîne des délais importants de 8 semaines au minimum à plus de 6 mois pour l'ensemble du processus :

- temps de rédaction et validation de l'offre et notamment, niveau hiérarchique de l'emploi et profil recherché (1 à 2 semaines),
- publication (un jour depuis la création de la bourse de l'emploi électronique, 2 à 3 semaines auparavant, dans le format papier),
- temps accordé aux candidats pour se présenter (appelé délai de forclusion, il est de 3 semaines minimum),
- temps nécessaire à la conduite des entretiens avec les candidats, au choix du candidat retenu et à l'attribution des aptitudes. Ce temps est variable selon le nombre de candidats, leur disponibilité et celle des évaluateurs. (Les candidats sont souvent reçus jusqu'à un mois après la forclusion du poste)
- le cas échéant, en fonction du nombre et de la qualité des candidatures, prolongation du délai de forclusion (délai variable) ou re-publication de l'emploi
- envoi de la liste des candidats à la CSNP avec le jugement du management prenant sur l'aptitude des candidats reçus (délai d'une semaine au moins pour la réception et la transmission aux représentants syndicaux pour avis sur les aptitudes)
- pour les cadres (délai de 15 jours au-delà duquel il y a accord implicite des représentants syndicaux de la CSNP) (pour les non cadres le délai est supérieur).
- Nomination (un à trois jours).
- Après la nomination, la hiérarchie cédante dispose d'un délai pour mettre à disposition le salarié retenu (ce délai est de 6 semaines depuis 2002 et la N02. 02. Il était de trois mois auparavant).

Divers imprévus peuvent ralentir le processus : absence d'un ou plusieurs signataires, absence de candidat, désistement d'un candidat prévu, protestation syndicale et blocage plus ou moins long du processus ...

Au total, en 2002, le délai entre la publication de l'emploi et l'arrivée du candidat dans le poste variait entre trois et six mois. Ce délai était plus important encore avant la mise en place en janvier

2002 de la bourse électronique de l'emploi et de la réduction du délai que peut réclamer le management cédant.

Ces délais signifient des coûts de transaction importants, ce qui explique partiellement les résistances du management à recourir au marché. D'autres modes d'attribution d'emploi peuvent être préférés, principalement le pilotage hiérarchique des décisions d'attribution d'emploi, mais aussi l'usage généralisé du réseau et la planification de long terme, des attributions d'emploi.

1.3.2. La publicité des décisions d'attribution d'emploi et des salaires

La publicité des décisions de pourvoi d'un emploi est totale. À quelques détails près, le salaire d'un salarié et d'un cadre d'EDF et Gaz de France peut être connu par tout membre d'EDF et Gaz de France. Ceci est une conséquence directe des dispositifs présentés au chapitre 5.

Seul le montant de certaines primes versées aux cadres n'est pas connu, mais ce montant est faible par rapport à la rémunération totale (inférieur à 10%).

1.3.3. Caractère privé des préférences

Un marché doit normalement garantir la liberté individuelle d'établir ses propres préférences et le caractère absolument privé de ces préférences. L'autorité centrale de fixation des prix doit être la seule à connaître les préférences des agents, pour éviter que les agents n'opèrent des choix stratégiques tenant compte des préférences des autres. Le caractère privé des préférences garantit la « pureté originelle » de choix inspirés uniquement par les préférences de chacun sur les biens (cf. chapitre 2). Plus concrètement, le prix d'un bien sur un marché ne doit pas varier selon la situation individuelle des transactants : aucun vendeur en position de monopole relatif ne doit pouvoir ajuster ses prix en fonction des préférences des acheteurs pour récupérer à son profit leur « surplus », de même aucun acheteur en position « monopsonne relatif » ne doit pouvoir adapter ses prix pour récupérer le « surplus » des vendeurs.

Très concrètement, si un pur marché existait au sein de la DEGS, un manager ne devrait pas établir le salaire proposé pour un emploi en tenant compte des préférences du candidat, préférences dont il a connaissance de par sa position de manager. Il ne devrait pas par exemple profiter de la situation délicate du salarié (conjoint mobile), de sa très forte envie de rejoindre ce métier ou cette région, pour ajuster le salaire. Il devrait appliquer le salaire du marché, établi en fonction de l'offre et de la demande.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, ce n'est pas le cas. Un grand nombre de dispositifs permettent au contraire aux managers de disposer d'informations nombreuses sur les souhaits de

leurs subordonnés. Bien sûr, il s'agit de souhaits affichés, qui peuvent différer des souhaits réels. Néanmoins, globalement, les subordonnés ont plutôt moins d'informations que les supérieurs hiérarchiques. Les managers ont une vision des attentes de leurs subordonnés, alors que les subordonnés ont une moindre vision des réformes que les managers comptent engager. Les managers peuvent donc exploiter cette connaissance centralisée des préférences de leurs subordonnés, pour proposer des rémunérations différentes selon les candidats.

1.4. Dispositifs de mise en concurrence des candidats et des recruteurs

Comme il est apparent à la lumière des points précédents, bourse de l'emploi et bourse des compétences organisent une certaine concurrence entre recruteurs et salariés. Quelques précisions peuvent être ajoutées.

1.4.1. Mise en concurrence des salariés candidats

La mise en concurrence des salariés organisée par les managers à l'occasion de la publication des emplois est largement factice. Le plus souvent il y a un candidat¹⁰⁹ fortement pressenti avant la publication de l'emploi. Ce candidat est sauf exception retenu à l'issue de la publication d'emploi.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres 6 et 7, les managers tiennent d'abord compte des candidatures dont ils disposent au sein de leurs subordonnés et de leurs proches. Dans ce cas la mise en concurrence est sélective, tous les candidats potentiels ne sont pas informés de l'emploi publié et ne peuvent faire connaître leur intérêt pour le poste.

Le **flash emploi** est un dispositif intermédiaire entre le réseau et le marché. Il recense de nombreuses offres « informelles » d'emplois qui sont diffusées par le biais d'un courrier électronique. Sa diffusion se fait sous le contrôle de la hiérarchie et n'est donc pas totalement publique : tous les cadres ne reçoivent pas forcément le flash emploi. Ce dispositif permet aux cadres qui le reçoivent et qui sont intéressés par les postes diffusés de contacter les hiérarchiques recruteurs. La **bourse des compétences** permet aux recruteurs intéressés, de regarder parmi les profils disponibles si certains correspondent à l'emploi qu'ils ont l'intention de publier. Ces deux dispositifs étaient encore peu utilisés en 2002 au moment de la conduite des entretiens. Malgré des

¹⁰⁹ Il peut y en avoir plusieurs, dans ce cas, la publication est l'occasion de choisir entre eux, beaucoup plus que de découvrir de nouveaux candidats. Autrement dit, les candidatures spontanées sur des postes publiés ont peu de chance d'aboutir.

progrès, ils restaient peu utilisés en 2004, au moment de notre départ. Le Flash emploi est utilisé essentiellement en région parisienne.

En résumé, l'essentiel du repérage des candidatures a lieu avant la publication de l'emploi, avant donc la mise en concurrence officielle. Les dispositifs quasi marchands (flash emploi, bourse emploi) qui permettent une mise en concurrence fortement publique des candidats avant la publication d'emploi sont encore peu utilisés. La mise en concurrence est donc, pour l'essentiel, sélective. L'information sur les postes et candidature est donc diffusée en priorité de proche en proche et par le biais de la hiérarchie.

1.4.2. Mise en concurrence des managers recruteurs

La mise en concurrence des managers recruteurs est également limitée. Les salariés postulent souvent sur plusieurs emplois de façon simultanée. Néanmoins, la règle veut qu'une candidature officielle sur un emploi ne puisse être rétractée, sauf à encourir des sanctions et perdre durablement en crédibilité. En conséquence de quoi, comme il est mentionné dans les entretiens, en cas de candidatures officielles simultanées, « c'est celui qui tire le premier » qui l'emporte. Autrement dit, il n'y a pas d'enchères salariales possibles à l'interne entre des emplois publiés. La concurrence ne joue que de façon indirecte. Par exemple, un recruteur qui voit le candidat de son choix « lui passer sous le nez », pourra être amené à réduire ses exigences en compétences ou faire une meilleure proposition de poste, pour attirer plus de candidats à l'occasion d'une nouvelle publication d'emploi.

Avant de postuler officiellement sur des emplois officiellement publiés, certains salariés peuvent chercher à faire « monter les enchères » entre des recruteurs potentiels. Néanmoins, la pratique reste fortement encadrée par l'existence de règles de progression hiérarchique et salariale présentées au chapitre 5 et par le pouvoir des managers cédants d'encadrer la progression des partants par le biais des « feux verts » (chapitre 7).

1.5. Liquidité du marché

Un marché est « liquide » lorsqu'il y a en permanence une offre et une demande suffisamment conséquentes au regard du « stock de biens » (ici postes et profils de candidats). Lorsqu'à l'inverse, les flux sont faibles et irréguliers, les écarts relatifs entre offre et demande sont souvent importants,

ce qui entraîne des variations importantes des prix relatifs ou de la file d'attente pour ajuster des flux infimes.¹¹⁰

La liquidité du marché est fonction de deux types d'éléments :

Les éléments présentés ci-dessus (cf. points 1.1 à 1.4). garantissent une liquidité statique du marché : la liberté d'entrer sur le marché, la flexibilité des prix relatifs, de la publicité des offres, des demandes et du caractère privé des préférences, mise en concurrence. En leur absence la liquidité du marché est très fortement influencée par la croissance générale des salaires et de l'emploi.

1.5.1. Faiblesse des dispositifs marchands et liquidité statique

Au sein de la DEGS, les salariés ont une certaine liberté de choix de leur employeur interne, et les employeurs ont une certaine liberté de choix de leurs recrutements internes. Néanmoins, les employeurs internes ne peuvent pas mettre un terme à une relation d'emploi interne ; par exemple, ils ne peuvent pas cesser de payer un salarié statutaire sur un emploi, et se contenter de l'inciter à trouver d'autres employeurs internes. Il n'y a pas « d'allocation de chômage » interne.

La « grille de qualification et des salaires » encadre toute variation des salaires relatifs.

Les dispositifs marchands sont relativement lents et coûteux et les dispositifs au service d'autres modes de coopération, permettent de contourner fortement la mise en concurrence marchande, de sorte qu'il y a peu d'informations sur les offres d'emploi et sur les candidatures et peu de mise en concurrence.

1.5.2. Impact de la croissance de l'emploi et des salaires sur la liquidité du marché

La faiblesse des dispositifs marchands, rend la liquidité du marché très sensible aux anticipations des recruteurs et candidats sur le caractère plus ou moins « porteur » du marché.

Lorsque l'entreprise augmente ses effectifs et/ou connaît d'importants flux de départs à la retraite, de nombreux emplois sont à pourvoir au sommet de la pyramide hiérarchique et salariale. L'offre de travail suit pour saisir ces opportunités : il y a un effet de cheminée, la mobilité et le turn-over s'accroissent : Le marché est liquide, il y a peu de risque à quitter son emploi, sa région, son réseau,

¹¹⁰ Muniesa (2003) montre par exemple, que le fixing de clôture à la Bourse a été introduit, afin d'éviter que les prix de clôture relatifs des actions, ne soient manipulés par des achats de dernière minute de faible ampleur, mais susceptibles de créer un déséquilibre relatif suffisant, pour affecter fortement le prix d'équilibre.

son métier parce que le marché est porteur. . . Inversement, lorsque le contexte (« marché ») est déprimé, la rigidité des salaires à la baisse, fait qu'il y a peu d'emplois proposés et aux niveaux de salaires affichés, les salariés préfèrent conserver leurs postes, dans l'attente de propositions meilleures ou de leur départ en retraite. La mobilité et le turn-over baissent. Le marché est « illiquide ». Dans ce cas, il y a beaucoup de risque à quitter son emploi, sa région, son réseau, son métier ... Parce que le marché est déprimé, seules les propositions « exceptionnelles » seront acceptées, compte tenu des risques encourus.

Ainsi toutes choses égales par ailleurs, le caractère moins « porteur » du marché, rend plus nécessaire les politiques de flexibilisation du marché engagées en 2002 au sein d'EDF et Gaz de France (note N02-02). Il faut trouver d'autres moyens d'augmenter la liquidité du marché. Ces politiques et les dispositifs qui les accompagnent semblent un écho direct des politiques et dispositifs proposés sur le marché externe du travail avec les mêmes arguments (cf. chapitre 4, partie 4).

2. Modèle-type d'une attribution d'emploi marchande

Nous avons présenté dans la partie précédente les dispositifs qui donnent aux managers de la DEGS ayant un emploi à pourvoir, la possibilité de recruter sur le marché interne de l'emploi propre à EDF et Gaz de France. Nous avons vu que ces dispositifs permettent une certaine stabilisation du contenu des emplois à pourvoir ainsi que des compétences mises sur le marché de l'emploi ; qu'ils facilitent la claire appréhension de ce contenu par tous ; qu'ils assurent également une relative liberté d'entrée sur le marché, d'établissement des préférences personnelles et de fluctuation des prix relatifs ; qu'ils permettent une diffusion publique des informations sur le contenu des emplois et des compétences des salariés, mais ne garantissent pas le caractère privé des préférences des candidats et la fixation d'un salaire unique pour un emploi standard sur l'ensemble du marché ; qu'ils contribuent à donner aux recruteurs et candidats une certaine capacité à se mettre en concurrence réciproquement.

Dans cette partie, nous présentons un modèle-type d'attribution d'emploi dans lequel l'aspect marchand est dominant. L'essentiel réside alors dans le fait que la compétence technique du candidat lui permet d'assurer au recruteur, le haut niveau à venir de ses performances individuelles. Les variations dans le niveau de salaire tiennent compte des prévisions d'augmentation de performances individuelles des recrutés et de la compétition existant sur le marché. Ce modèle concentre notre compréhension des justifications auxquelles ont recours les personnes qui fondent leur décision d'attribution d'emploi sur les aspects marchands.

Nous abordons successivement, les objectifs des recruteurs (2.1.), les critères mobilisés (2.2.) (compréhension en « finalité »), puis le type de contexte favorable à l’application de ces critères (2.3.), les acteurs spécifiquement porteurs de ce mode d’attribution des emplois (2.4.) (compréhension en « causalité »). Nous présentons ensuite, à titre d’illustration, une situation typique de ce mode d’attribution : le recrutement d’un cadre expert fortement mobile (2.5.).

Nous concluons cette partie (2.6.) par un tableau de synthèse.

2.1. Objectifs des recruteurs

Le recruteur « marchand » vise la maximisation de son « utilité » (au sens de l’économie néo-classique). Pour ce faire, il coopère à l’existence de marchés qui lui permettent de réaliser ses transactions.

Attribuer un emploi de façon marchande, permet au recruteur d’atteindre dans chaque transaction deux sous-objectifs afférents :

- Maximiser l’efficacité du candidat recruté (compétence et performance individuelles mesurées explicitement et évaluées subjectivement)
- Minimiser le coût salarial

2.1.1. Maximiser l’efficacité du candidat recruté

Le recruteur marchand met l’accent avant tout sur l’efficacité individuelle du candidat recruté. Il cherche une personne capable de mener à bien avec la plus grande efficacité possible, les tâches qui lui ont été confiées explicitement¹¹¹.

2.1.2. Minimiser le coût salarial

¹¹¹ Le marché pour exister, nécessite une définition standard du bien, ici du service attendu. Il arrive régulièrement que le recruteur ait une préférence forte pour des aspects qui ne sont pas dans la définition standard du bien.

Parfois, le standard ne prend pas en compte ces aspects, parce qu’ils sont liés à un contexte local. Si le recruteur cherche à obtenir une spécification du « bien standard » à son service, alors la transaction bascule dans une relation de don - contre don sur un réseau (cf. chapitre 6) ou de soumission-dominance dans une hiérarchie (cf. chapitre 7). Parfois cet aspect n’est pas pris en compte, du fait de l’influence de normes légales *a priori* (cf. chapitre 5). Par exemple, la beauté physique du candidat, la couleur de sa peau, sa compétence à triquer les comptes, peuvent être désirées par le recruteur et sont donc des attributs ou compétences qui ont une efficacité du point de vue subjectif du recruteur. Les dispositifs légaux excluent pourtant formellement la prise en compte de ces attributs et de ce type de compétences et par conséquent la diffusion d’informations sur ce sujet (cf. CV anonymes en discussion). Dans ces trois cas, le marché fonctionne comme si les transactants et notamment les recruteurs, faisaient abstraction des informations sur les attributs et compétences qui ne peuvent pas ouvertement être affichées sur le marché.

Le décideur marchand optimise chaque transaction individuelle. Il cherche le salarié le plus compétent au moindre coût.

Les notions d'efficacité collective et d'impact sur la masse salariale globale n'ont pas de sens pour lui. En effet, tous les salariés sont affectés à des tâches explicitement mesurables et ils sont tous individuellement remplaçables à tout moment sur le marché.

2.1.3. Respect des standards marchands

Recourir au marché, suppose de respecter les descriptions standards qui permettent la rencontre d'une offre et d'une demande, ainsi que le salaire ayant cours pour l'emploi standard à un moment donné. C'est le respect par tous, de ces dispositifs marchands qui permet la poursuite par chacun, de ses motivations marchandes.

2.2. Critères mobilisés

Les justifications d'attribution d'emploi articulent les critères de compétence, de motivation du candidat et du coût de la décision.

2.2.1. Compétence technique

La compétence comme indicateur certifié sur un marché (chapitre 3) est cette capacité à atteindre les résultats individuels attendus dans un métier ou emploi standard sur le marché. On parle de compétence technique en tant qu'elle réfère à la technique propre au métier ou à l'emploi standard.

2.2.2. Motivation marchande

Par motivation marchande, il faut entendre les efforts que le candidat est prêt à mettre en œuvre pour satisfaire ses préférences. Le candidat qui affiche un goût prononcé pour les activités de l'emploi et/ou pour les activités auxquelles la réussite dans cet emploi permet d'accéder, sera disposé, toutes choses égales par ailleurs, à accomplir plus d'efforts.

La motivation marchande est ainsi à la fois ponctuelle, pour l'emploi (sa localisation, son salaire, ses horaires, les activités qu'il permet d'accomplir), et générique, au sens d'une attraction plus ou moins grande pour les gains salariaux, le type d'activités, la région, les horaires ...

La sensibilité à la reconnaissance financière est particulièrement importante dans la mesure où elle constitue un équivalent général pour les autres préférences. Ceux qui ont une préférence supérieure pour l'argent, accepteront à moindre coût, de faire des heures supplémentaires, d'exercer une profession qui ne les attire pas ou de travailler dans une région qu'ils n'ont pas choisie : ils seront plus mobiles sur le marché.

2.2.3. Coût salarial

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, l'attention porte plus sur le coût salarial d'un recrutement, que sur une gestion prévisionnelle de la masse salariale.

2.3. Type de contextes favorables aux attributions d'emploi marchandes

2.3.1. Relations de compétition interne

La logique marchande s'applique pleinement, lorsqu'il y a mise en concurrence d'individus interchangeables au sein du marché (ou de collectifs traités comme des individus). La compétition est interne au « collectif marché ». Elle est un moyen de faire éclater les solidarités des collectifs en place, en incitant à une compétition entre les membres de ce collectif. Chaque individu est mis en concurrence avec les autres, chaque agence avec les autres ... La compétition interne se distingue de la compétition externe que nous avons présentée au chapitre précédent, qui, elle, a pour fonction de souder un collectif contre les autres. Ces deux formes de compétition sont à la fois opposées et complémentaires.

2.3.2. Travail individuel explicitement déterminé

La logique marchande s'applique d'autant mieux que le travail comporte une dimension individuelle. L'insertion dans le groupe et la complémentarité à ce groupe est alors moins importante que la compétence individuelle.

À la DEGS, les commerciaux ont un domaine de prospection relativement clair, des objectifs à atteindre et une relative autonomie dans l'obtention de leurs objectifs. Moins le hiérarchique recruteur contrôle la charge de travail et sa répartition, plus il est nécessaire que les subordonnés soient directement intéressés par les récompenses financières qu'ils ont, en fonction de l'atteinte des objectifs fixés.

2.4. Porteurs-types des justifications par la coopération sur le marché

On trouve trois porteurs-types des justifications marchandes :

- les **recruteurs à la recherche de professionnels**, susceptibles de recruter des candidats mobiles géographiquement et organisationnellement depuis une autre direction ;
- les **professionnels mobiles** eux-mêmes ;
- la **cellule mobilité cadre** qui est en charge du développement des dispositifs marchands.

2.5. Une situation-type, le recrutement de professionnels mobiles

Dans les dispositifs, comme dans nos entretiens, la dimension marchande n'est pas celle qui domine. Il est difficile de repérer une situation vraiment typique de la logique marchande.

Quelques indicateurs sont repérables néanmoins. La logique marchande tend à s'imposer lorsqu'il y a un fort décalage entre l'offre et la demande. Elle est plus évidente sur des emplois au contour bien défini, pour lesquels la compétence technique est absolument nécessaire et facile à constater. Comme ces emplois sont clairement définis, il est aisé de repérer les variations dans l'offre et la demande.

Les deux encadrés de la page suivante, présentent deux cas de recrutement d'un expert dans le domaine Ressources Humaines. Dans chacun nous présentons deux entretiens, un entretien avec le recruteur, un avec le candidat recruté.

Encadré 8.1 - Recrutement d'un chef de GR « contrat de travail »

Chef de service, manager prenant, n+1, poste à responsabilités hiérarchiques

Le contexte, d'abord en deux mots, là. J'avais une, une cadre qui était en poste depuis 4 ou 5 ans, 5 – 6 ans et ayant fait toute sa carrière dans l'unité depuis 35 ans. Donc nécessairement, elle était dans l'environnement, compétences professionnelles reconnues en termes de savoir faire, de connaissances fonctionnelles, un peu moins évidentes en terme de management(...) et marché de l'emploi très pauvre sur ce type d'emploi, avec excédent de demandes, (...), contexte difficile. (...)

Là j'avais une approche métier, je voulais quelqu'un (...) pas quelqu'un qui ait uniquement un potentiel, sans aucun savoir faire, parce que le poste est trop pointu.

Il fallait quelqu'un qui soit opérationnel rapidement.

Donc ça aussi c'était important, le délai ?

Tout à fait. Ce sera pas du tout le cas pour le poste qu'on va voir. (...) La vacance était dans ce domaine là quasiment insupportable. Surtout que le numéro deux était vacant en même temps.

D'accord, c'est ça. D'accord. La problématique c'est le délai, donc quelqu'un d'opérationnel tout de suite, donc quelqu'un du métier

Oui

(...) au niveau GF vous l'aviez cadré dès le départ ?

Euh non, non non. On l'a mis en 13 14 15. Toute la ...[plage]. Les trois soulignés

Ouvert sur les trois ?

Oui, oui tout à fait, pour faire le coup de filet le plus large possible. (...), j'ai dit [je propose un poste qui est sur] une plage C [GF 13-15]. Je visais des gens de niveau plus élevé. Ça m'aurait pas gêné d'avoir des GF en 14 ou en 15 (peut-être un peu trop), mais des GF 13 avec forte expérience, ne m'aurait pas du tout dérangé. (...) autant y a pénurie dans le domaine contrat de travail, autant y aurait plutôt pléthore dans le domaine développement des ressources humaines. Curieusement. Peut-être parce que les compétences dans le domaine RH sont moins faciles à prouver ou plus diverses ou je crois ... ça peut paraître un peu fumeux de loin quand on ne connaît pas, alors que « contrat de travail » c'est très technique. Je pense que c'est une des raisons pour laquelle beaucoup de gens se déclarent compétents sur les ressources humaines. Sur le développement des

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

ressources humaines, on peut avoir un doute, mais, sur le domaine de contrat de travail personne ne s'y risquerait, sans connaître, le bluff n'est pas autorisé.

Cadre de premier niveau, candidat recruté, poste à responsabilités hiérarchiques

Et la décision, à quel moment, ils vous ont dit que votre candidature les intéressait ? ou il vous ont dit : « vous avez l'emploi » ?

Bah, disons, que ça se dit pas comme ça. Bon, « on cherche des candidats. Ça serait pas mal si vous pouviez faire ce poste, Hein, vous porter candidat sur ce poste ». En fait voilà. C'est pas : « bon c'est pour vous ».

D'accord, donc il vous ont reçu avant ? parce que parfois, 'fin on sait comment c'est : des fois c'est plus fermé que d'autres ?

(...) Ils ont publié le poste. Je me suis porté candidat sur le poste. J'ai été reçu comme tous les candidats. Je n'ai pas été reçu avant.

D'accord. Et à ce moment là, quelles sont les questions qu'ils vous ont posées ?

Bah disons qu'ils m'ont interrogé sur ma carrière, sur mon emploi actuel, ce que je faisais, les dossiers que je connaissais, (...) et surtout si je connaissais quand même bien certains aspects de la gestion de contrat de travail.

vous, qu'est-ce que vous avez cherché à mettre en avant dans cet emploi pour être retenu ?

Disons que... le fait que je puisse m'adapter, quand même ; que j'ai une expérience de 15 à peu près, 15-16 ans dans la gestion du contrat de travail. Donc je suis quelqu'un de mobile. Donc c'est vrai que j'ai fait pas mal d'unités. Et que j'ai quand même une expérience dans la gestion du contrat de travail et en tant qu'adjoint. Donc, que je sais de quoi on parle, même si certaines références enfin bon, c'est un peu différent quand même comme approche ; mais que le métier en lui-même je connais. Maintenant c'est vrai que je ne suis pas de la DEGS, donc pour moi, je ne connaissais pas du tout les structures de la DEGS, comment fonctionnait un centre. Enfin bon, c'était complètement nouveau pour moi et pas forcément, euh, un handicap. En fait ce que j'ai essayé de mettre en avant c'est mon expérience professionnelle et les compétences que je peux avoir donc...

Encadré 8.2 - Recrutement d'un cadre « relations sociales »

Chef de service, manager prenant, n+1, poste d'expertise [notes]

Comment se passe le recrutement de XX [le candidat qui a été recruté ensuite]?

Alors c'est compliqué. D'abord il y a une création de poste, par rapport au rebelotage des missions RH sur le centre, création d'un poste « relations sociales ». C'est à dire, les relations avec les syndicats, la supervision de tout ce qui concerne le contrat de travail, le conseil aux managers du centre par rapport aux aspects juridiques, disciplinaires. Avant il y avait un service RH normal avec un GR « contrat de travail » et un GR « développement des RH ». Avec la réorganisation, la gestion du contrat de travail est mutualisée pour toute la partie administrative, embauche, formation. Nous, on garde simplement le pilotage et l'appui au management. (...) À l'époque dans le service, il y avait plusieurs cadres en fin de mandat, leur profil ne correspondait pas.

(...) J'ai eu beaucoup, beaucoup de mal à trouver des candidats. Il n'y a pas beaucoup de gens disponibles dans la filière RH sur ce créneau là. J'ai fait paraître un poste une première fois. Il n'était peut être pas assez attractif la première fois. Je l'avais intitulé cadre RH et ce n'était pas assez attirant, car trop généraliste. La deuxième fois je l'ai appelé « cadre relations sociales ». Cette fois-là j'ai eu trois candidats. (...) Entre les deux, une recherche par différents réseaux Le marché est très tendu. Une fois j'étais en Week-end au sport d'hiver. Je reçois un appel d'un candidat. Je le rappelle le lundi après midi de mon retour, entre temps il avait été reçu à la

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

direction de la recherche et il se décommande. Sur ce type de profil, le marché est très tendu.] On se tourne de plus en plus vers la négociation collective. Il y a un créneau à prendre, une demande [pour ce type de profil]. Comme en plus, beaucoup de managers récemment embauchés ne connaissent rien aux règles RH de l'entreprise. Il y a un besoin pour quelqu'un comme [prénom du candidat].

Cadre de premier niveau, candidat recruté, poste d'expertise [notes]

Je suis dans les RH, j'ai une formation de Juriste en droit des affaires avec une spécialisation en droit social. J'ai fait mon mémoire de DEA sur EDF quand même (...) à l'époque [en 2000] j'annonçais beaucoup de choses qui allaient venir : branche, filialisation, je posais la question de la survie du statut. À l'époque le statut n'avait pas encore été transformé en convention collective. J'ai pris le premier bulletin blanc [là où était publié les postes avant la mise en place de la bourse emploi]. J'ai vu l'intitulé « cadre relations sociales ». Je savais que c'est une fonction qui a le vent en poupe.

À la DEGS ?

De manière très large. (...)

Qu'est-ce que vous mettez en avant lors de l'entretien ?

La base de négociation c'était mon CV, je lui ai dit qui j'étais, comment j'envisageais ma carrière. Je crois que je lui ai dit que j'avais envie de partir de ma direction, envie d'apprendre. Le poste m'intéresse, il a le vent en poupe. J'ai joué franc jeu.

(...) je me pose la question : est ce que ça vaut le coup de rester dans l'entreprise ? J'ai envie de partir à l'étranger, pour la rémunération notamment.

Les deux cas que nous venons de présenter sont typiques sur plusieurs aspects :

- le poste exige des compétences techniques pointues, cruciales, aisément vérifiables,
- il n'y a pas de candidatures envisageables depuis le sein de l'unité, les cadres présents « en fin de mandat » peuvent apparemment être remis sur le marché.
- Le marché est « très tendu », favorable aux candidats,
- les recruteurs visent donc large (publient l'emploi sur deux ou trois GFs). Ils acceptent de s'affranchir des règles de vitesse de progression hiérarchique normale (dans les deux cas, le candidat retenu a moins de trois ans dans son poste ou GF).
- Dans les deux cas, l'emploi est publié sans qu'il y ait un accord tacite avec un candidat pressenti (le poste est ouvert).
- Dans les deux cas les candidats sont particulièrement mobiles, l'un cumule les changements d'unités, l'autre se dit prêt à quitter l'entreprise (ce qui, même en discours est extrêmement rare au sein de la DEGS). Ils font jouer la concurrence sur leur marché professionnel.

2.6. Conclusion : un Modèle-type

Les éléments précédents nous permettent de définir un modèle-type d'attribution marchande d'un emploi, c'est-à-dire un modèle dans lequel les recruteurs justifient leurs décisions d'attribution d'emploi par la coopération au sein d'un marché interne de l'emploi.

La sous-optimalité des dotations initiales en activités, force de travail et budget est effacée par le fait d'opérer des transactions sur le marché interne de l'emploi.

Ce modèle-type s'applique particulièrement dans les cas de recrutement de salariés mobiles, de professionnels, dans des lieux peu attractifs.

Les personnes les plus susceptibles d'utiliser des justifications renvoyant à la coopération marchande sont les recruteurs, notamment ceux qui ont du mal à trouver des candidats, les cadres mobiles, la « cellule mobilité cadre » qui développe l'outil et l'usage de la bourse des compétences et s'efforce de faciliter la mobilité spontanée des cadres.

Les recruteurs qui mobilisent ce type de justifications cherchent à maximiser l'efficacité du candidat qu'ils recrutent. La compétence qu'ils recherchent est une compétence technique certifiée, indicateur de la capacité du salarié à réaliser les tâches qui lui ont été explicitement confiées. Ces recruteurs recherchent des salariés motivés par le contenu des activités de l'emploi et de la filière, et les perspectives de gain financier.

Ils visent une optimisation locale par la recherche du candidat le moins cher sur chaque poste.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l’attribution des emplois

Tableau 8-1 - Modèle-type d'attribution marchande des emplois

	RECRECUTER UN TALENT EN COOPERANT AU BON FONCTIONNEMENT DU MARCHE
CONTEXTE	MARCHE
Conditions favorables	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Travail individuel</i>, évaluation sur résultats individuels, équipe renouvelée • Relations de compétition interne (moi- autres)
Porteurs-types	<ul style="list-style-type: none"> • Recruteurs dans des métiers ou régions « déficitaires » (candidats rares) • Cadres mobiles • Espace mobilité cadre
Situations-type	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois techniques (expertise) ou autonomes (commerciaux) • Emplois ou lieux, « peu attractifs » • Recherche hors du périmètre de gestion et/ou géographique
OBJECTIF DU DECIDEUR	RECRECUTER UN TALENT
	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser l’efficacité individuelle • Minimiser le coût salarial
Mode de management du décideur	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d’objectifs individuels • Clarté des attributions • Autonomie de moyens et d’action
Dispositifs à respecter	Optimisation du choix entre standards : <ul style="list-style-type: none"> • Respect des standards du marché • Application du salaire de marché pour le standard choisi
CRITERES DE SELECTION	EFFICACITE INDIVIDUELLE
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences techniques pour l’emploi
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Plaisir au travail et sensibilité à la reconnaissance financière
Coût	<ul style="list-style-type: none"> • Coût salarial en fonction de l’offre et demande pour le profil
DISPOSITIFS UTILISES	CERTIFICATION
Description des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiels de compétences attendues par emploi (grille ADP) / compétences professionnelles certifiées
Repérage des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Offres d’emploi / Offres de compétences, CV
Domaines de validité	<ul style="list-style-type: none"> • Marché du travail externe interprofessionnel, marché du travail interne, marché professionnel

3. Justifications marchandes des décisions d'attribution d'emploi

Les dispositifs présentés en partie 1 ci-dessus facilitent la mise en concurrence des candidats et des emplois. Ils manifestent concrètement la volonté des personnes d'opérer un libre choix sur le marché interne de l'emploi. Ces dispositifs sont mentionnés par les personnes qui cherchent à justifier ou critiquer une décision d'attribution d'emploi sur des critères marchands.

3.1. Marché interne du travail, de ressources humaines et salariat bridé

Avant de procéder au repérage des critiques, explications et justifications dans le discours des personnes, il nous faut faire quelques mises au point théoriques.

3.1.1. Le concept de « marché interne du travail » en économie

Le concept de *marché interne* est un concept piégé en économie. Doeringer et Piore (1971), ont dénommé « internal labor market », des pratiques jusque-là repérées comme typiques de la bureaucratie wébérienne. Ce que Doeringer et Piore ont rangé dans les pratiques de « marché » interne, nous l'avons abordé dans le chapitre 5 sur la coopération réglementaire. Nous y avons décrit les mêmes gains que ceux qu'ils mentionnent, en termes d'apprentissage, de sélection, de stabilisation du futur et de légitimation. Le mot « marché » dans la notion de « marché interne du travail » est donc utilisé à contre-emploi et Favereau (1989, p. 313), parle d'ailleurs bien à propos des « marchés » internes, « d'organisation anti-marché »¹¹².

Lorsque nous parlons dans ce chapitre, de « marché interne », nous faisons référence à un véritable marché.

Nous disons donc, qu'à l'intérieur d'une organisation anti-marché (comme l'est essentiellement toute bureaucratie, toute entreprise et la DEGS en particulier), il existe encore des dispositifs marchands et une coopération marchande. Comment un tel marché fonctionne-t-il ?

¹¹² Nos critiques ne s'adressent pas au travail de Doeringer et Piore. Nous avons déjà souligné dans le chapitre 5, qu'ils montrent de façon convaincante que ces pratiques bureaucratiques sont efficaces d'un point de vue marchand. Nous constatons simplement que leur choix de parler d' « internal labor market » a introduit un flou dans la définition du mot « marché », le marché externe étant en quelque sorte un « vrai » marché et le « marché » interne, une bureaucratie efficace.

3.1.2. Marché du travail et marché de ressources humaines

Il nous faut ici brièvement revenir sur le caractère hybride du salariat. Le travailleur salarié s'insère en effet entre deux extrêmes : « l'homme marchandise » qu'est l'esclave et le « travailleur indépendant », producteur de marchandises. Le salarié, dans la définition marxiste classique, vend sa force de travail, ni sa personne, ni sa production. Il demeure libre de sa personne, mais perd tout droit sur sa production.

En quoi ces considérations théoriques nous concernent-elles ? C'est que le marché interne de l'emploi diffère du marché externe de l'emploi sur un point crucial :

Sur le marché externe de l'emploi, lorsqu'un salarié envisage de quitter une organisation pour une autre, le salarié est uniquement tenu de respecter un délai de préavis légal. Dans les faits, ce préavis est rarement exécuté par les cadres. Les entreprises l'exigent peu (perte de confiance). Lorsqu'elles exigent l'exécution du préavis, elles poursuivent rarement le salarié qui part sans l'exécuter.

Sur le marché interne de l'emploi, comme nous l'avons longuement vu dans les chapitres précédents, le salarié n'est pas libre de quitter son emploi. Son droit d'entrée sur le marché du travail est limité par la volonté de son hiérarchique avec qui il négocie son « feu vert » (cf. chapitre 7 précédent) et il est régulé par des normes en usage (avant trois ans dans un poste, un cadre n'est pas censé postuler ailleurs ; après, il n'est pas censé être bloqué). Il y a assurément (cf. chapitre précédent) une certaine latitude accordée au hiérarchique de chaque salarié, pour bloquer un départ en le considérant comme anticipé, offrir des contre-propositions alternatives au sein de son unité à celui qui menace de partir (et à celui-là seulement), diffuser sélectivement l'information sur les postes à pourvoir et les candidats disponibles.

Il faut donc bien comprendre qu'il n'y a pas un unique marché interne de l'emploi, mais deux marchés simultanés qui se superposent.

Il y a *le marché interne du travail*, du même ordre que le marché externe du travail ; c'est celui que tentent d'organiser les dispositifs que nous avons présentés jusqu'ici. Les salariés en concurrence entre eux vendent leur force de travail à des hiérarchiques recruteurs en concurrence entre eux.

Mais il y a aussi un *marché de ressources humaines*. Les hiérarchiques « cédants » y sont en concurrence pour vendre des ressources humaines aux hiérarchiques « prenants ». C'est la « foire aux bestiaux » (expression entendue dans une réunion de groupement de centres à laquelle je participais), les hiérarchiques y « font leur marché » ou négocient comme des « marchands de tapis ». Un interviewé (voir infra) compare ce type de négociation à celle qui a lieu entre les clubs professionnels pour la revente des sportifs sous contrats : « *C'est comme les transferts au foot* ».

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Pour une comparaison plus sombre, en s'inspirant de Moulier Boutang (1998, pp. 90-99), on peut dire que le salarié moderne sous contrat indéterminé est « libre » de sa mobilité sur le marché externe du travail, mais « bridé » dans sa mobilité sur le marché interne du travail. Il est travailleur libre sur le marché externe, mais « engagé » ou « péones » sur le marché interne.

La coexistence de ces deux marchés n'est pas seulement un ratiocinage théorique de notre part, elle est évidente dans le discours des interviewés qui font référence (cf. infra 3.4.3) tantôt à l'offre et à la demande de travail (marché du travail), tantôt à l'offre et à la demande de salariés (marché de ressources humaines).

Le marché de ressources humaines est un produit indirect de la coopération hiérarchique. Les managers (cf. chapitre précédent) contrôlent l'offre d'emplois. Ils peuvent attribuer et promettre des promotions de façon sélective, à ceux qui portent vaillamment leurs directives, mais aussi à ceux qui menacent de partir. Ils peuvent aussi ralentir un départ non souhaité (via l'avis donné sur les candidatures et leur droit d'exiger un délai de 6 semaines) ou fortement aider un départ (par leur contrôle des informations). C'est sous l'influence de ce pouvoir des hiérarchiques cédants sur leurs subordonnés, et dans les limites de ce pouvoir, que le marché se déplace d'une confrontation entre offre et demande de travail mettant face à face des recruteurs (managers prenants) et des candidats, à une confrontation entre offre et demande de salariés mettant face à face managers prenants et managers cédants¹¹³.

On comprend que les syndicats aient fortement protesté contre la disposition de la N02-02 (cf. présentations des dispositifs supra et dans le chapitre 5) qui indique que si le management cédant déclare un candidat non disponible, le management prenant ne doit même pas examiner la candidature. Cette règle donne au management cédant une *certaine forme* et une *forme certaine* de droit de propriété sur ses subordonnés à l'interne. Une *certaine forme*, parce que le droit de blocage est limité, notamment (cf. chapitre 5) par la norme des trois ans, le management ne peut pas retenir éternellement un salarié dans un poste. Une *forme certaine* puisqu'il y a peu de contestations possibles, la décision de blocage est potentiellement arbitraire.

¹¹³ Pour être absolument exhaustif, il nous faudrait envisager l'existence d'un troisième marché, lié au quasi « droit de propriété » dont dispose un salarié sur son emploi (cf. supra partie 1). Il pourrait exister un *marché de postes de travail*. De fait, nous avons pu voir sur des forums de discussion, des agents de la DEGS proposer des échanges de poste. Si nous ne développons pas ce point plus avant, c'est que les salariés qui affichaient ainsi leur poste comme étant « à échanger » étaient dans leur quasi totalité des salariés de niveau exécution ou maîtrise. Il n'y a pas de tel marché de « postes de travail » pour les cadres. Les cadres ont moins de droits de propriété sur leur poste, parce qu'ils sont fortement incités à la mobilité, parce qu'ils sont moins syndiqués que les non cadres, parce qu'ils sont plus contraints à progresser ou être « mis au placard », etc.

Cadre de premier niveau, syndicaliste [notes]

Avec la N0202, si sur le bordereau le cadre est déclaré pas disponible, il n’est pas reçu. Là-dessus, on [les syndicats] avait combattu, pour que les gens aient le droit de postuler. C’est contre le statut.

Nous avons présenté les dispositifs qui instrumentent le marché interne du travail et leur limite. Nous n’avons pas présenté de dispositifs instrumentant le marché interne des ressources humaines parce que ce dernier n’a pas d’existence officielle. Il est essentiellement le produit de l’activité des hiérarchiques. Il a néanmoins une existence bien réelle dans le discours des recruteurs.

3.2. Critiques des décisions des dispositifs marchands

Les critiques internes (3.2.1.) visent l’amélioration des dispositifs marchands et dénoncent le manque de coopération des recruteurs et candidats. Elles dénoncent principalement les mensonges sur la qualité des candidats ou des emplois, le manque de fiabilité de l’entretien de recrutement, le manque de moyens d’incitation à la mobilité.

Les critiques externes (3.2.2.) remettent en cause radicalement les mécanismes marchands. Elles s’appuient sur les autres modes de coopération et montrent notamment la pertinence de la coopération hiérarchique et réglementaire pour améliorer l’efficacité, dans une situation de rigidité des salaires.

3.2.1. Critiques internes sur les insuffisances du marché

3.2.1.1. Manque de fiabilité des informations marchandes

À travers les chapitres précédents, nous avons déjà présenté indirectement les nombreuses critiques adressées au marché interne. Si dans le chapitre 6 sur l’attribution relationnelle des emplois, nous évoquions les avantages de la confiance (encadré 4, 3.2.2.), c’était sur la base de critiques bien connues contre l’incapacité du marché à fonctionner correctement en présence d’asymétrie d’informations. Deux critiques de recruteurs sont présentées ci-dessous :

Encadré 8.3 - Inefficacité du marché : asymétrie d’informations et insuffisance de l’entretien

Directeur, manager cédant, n+2

Généralement, faut être là aussi correct : les BONS (grosse voix), on les garde, les moins bons, on les vend.

Cadre de premier niveau, manager prenant, n+1

Parce qu’après, je pense qu’en postulation, euh la différence c’est qu’il faut être, que t’as qu’une heure. Faut être brillant en entretien. Tu vois, Y a des gens qui sont pas bons, '[en]fin pas très bons en entretien, mais qui sont très bons au boulot. Ils savent pas se vendre. Pis l’entretien ça dure une heure. Moi je vois, on a fait paraître un poste, il suffit que tu sois un peu crevé, ça va vite de faire

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

passer un entretien de pas très bonne qualité. Nous, je dis même pas le candidat. Hein ? C'est très... 'Fin ça va un peu vite. C'est plus fiable par réseau, t'as vu quelqu'un bosser. En plus, y a des professionnels de l'entretien aussi !!.

Les recruteurs critiquent le fonctionnement du marché. Ils dénoncent d'une part chez les autres et chez eux-mêmes, la tendance à mentir sur la qualité des salariés ou de sa propre candidature. Ils dénoncent du même coup la faible fiabilité des informations accessibles par l'entretien de recrutement ou l'avis des hiérarchiques cédant, tous à la fois juges et partie.

Les recruteurs et les candidats sont particulièrement critiques à l'égard de l'entretien de recrutement. Juger de la pertinence d'une candidature en une heure, même en croisant les entretiens paraît une entreprise difficile. Tous pointent du doigt une difficulté majeure, en entretien, le candidat auto-déclare ses compétences. Or la capacité à se vendre et à se survendre en entretien n'est pas toujours corrélée aux compétences professionnelles réelles

Ces critiques ouvrent ainsi la voie à des dispositifs qui certifieraient les compétences de façon objective (voir infra).

3.2.1.2. Manque de moyens d'incitation, notamment à la mobilité géographique

Les recruteurs se retrouvent tous pour indiquer qu'ils manquent de moyens pour inciter à la mobilité géographique. Ils se plaignent souvent du manque de candidats¹¹⁴. Ils se plaignent aussi du manque de mobilité des jeunes cadres (d'autant qu'ils sont plus nombreux à avoir un conjoint actif).

Encadré 8.4 - Rigidité des salaires et manque d'incitations marchandes à la mobilité géographique

Directeur, manager prenant, n+2

Déjà moi je vois, j'ai mis 12 ans pour récupérer le salaire de ma femme. C'est un calcul que j'ai fait pour un emploi d'exécution, à comparer avec ma non-progression de carrière, si je n'avais pas été mobile.

Chef de service, manager prenant, n+1

Je pense que [la mobilité géographique] est aussi un facteur d'enrichissement pour la personne qui le vit, mais en même temps le fonctionnement de l'entreprise, s'il n'est pas suffisamment différencié finirait a minima par ne plus faciliter ça et a maxima même, par le freiner. Moi j'ai mon épouse qui travaille dans le milieu hospitalier, donc jusqu'à présent ça s'est plutôt bien goupillé ; elle a toujours retrouvé du travail, mais j'ai des collègues dont l'épouse travaille dans des domaines plus pointus et à chaque fois qu'ils déménagent, c'est une galère pour trouver du travail, donc même

¹¹⁴ La majorité de nos entretiens ont été faits dans des régions peu attractives : Nord, Ouest, Centre et Région Parisienne.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

d'un point de vue financier, vous gagnez deux sous d'un côté, vous perdez un salaire de l'autre ... Y a pas photo, vous êtes pas incité.

Chef de service, manager prenant, n+1

Je pense que jusqu'à présent la hiérarchie de l'Entreprise s'était jamais souciée de cela tant que la mobilité lui paraissait suffisante, qu'elle a pas recherché des éléments favorisant plus que cela. Aujourd'hui elle se pose la question parce que le flux tourne peut-être un peu moins vite qu'auparavant. Je pense que les jeunes n'ont pas du tout les mêmes priorités que nous en plus. (...)

Il faudra, à mon avis avoir d'autres incitations pour les pousser dehors alors que nous, de toute façon c'était un postulat, quand on était recrutés on nous disait : « si vous voulez un déroulement de carrière. . . » [il faut être mobile]

[Les jeunes] ne mettent pas la même priorité [à la carrière] ; je pense que eux, ils ont une autre vision de leur vie personnelle (...) s'ils décident d'acheter, eh bien ils achètent un bien immobilier, et ils assument les conséquences et j'suis pas sûr en plus, que l'entreprise sachent vraiment remarquer la différence, favoriser. . . (...) Je critique pas, je constate. Si vraiment le postulat de l'entreprise c'est la mobilité, [il faut] qu'elle s'en donne les moyens.

Directeur, manager prenant, n+2

Il y a un manque de reconnaissance financière pour la mobilité géographique. Certaines régions attirent plus que d'autres. Est-ce qu'on est d'accord pour payer plus qu'ailleurs là où l'attrait est inférieur ? [pour l'instant ce n'est pas autorisé]

Et là on reboucle sur l'outil d'aide au logement. On pourrait imaginer que l'aide soit supérieure dans les régions où les gens ne viennent pas spontanément.

Il y a le dispositif de mobilité encouragée ?

On est très loin de l'échelle. On fait semblant, ce n'est pas du tout les ordres de grandeur. Quid de l'emploi du conjoint ? L'entreprise fait peu sur ce sujet. (...) Avec vingt ans de recul, la différence entre ceux qui bougent et ceux qui ne bougent pas existe en terme de poste, pas vraiment en rémunération. Résultat, si on a une épouse qui travaille, il vaut mieux ne pas avoir bougé et être en haut de plage B [chef de gros GR, adjoint chef de service] avec une femme qui a progressé en rémunération, qu'avoir bougé, être en plage À et avoir une femme qui a connu le chômage.

Là je suis directeur, je viens de [une région très ensoleillée] Un collègue est resté sur place, il est en haut de plage À, en terme de rémunération il n'y a quasiment pas d'écart avec moi. (...) Celui qui ne bouge pas, il a quand même un NR tous les 3 ou 4 ans. Celui qui bouge, il a des GF en plus, mais pas beaucoup plus en rémunération. Donc, soit on a une ambition pour un niveau hiérarchique, soit l'équation est vite faite. Et c'est pas une prime de trois mois et demi de salaire qui font la différence, si on pense déménagement, enfants, école...

Interrogés pour savoir s'ils sont disposés à rémunérer plus les candidats mobiles, les hiérarchiques sont cependant beaucoup plus circonspects. La négociation salariale au moment d'un changement d'emploi n'est pas dans les mœurs.

Encadré 8.5 - La négociation salariale à l'interne n'est pas dans les mœurs

Chef de service, manager prenant, n+1

[Les candidats mobiles] devraient être plus encouragés et plus considérés.

Alors, première question basique, la personne que vous avez recrutée, est-ce que vous discutez NR éventuellement, est ce que vous lui dites : « moi, je mets deux NR sur la table. »

Non, Non. Non. Parce que le truc il est bouclé, on publie avec tel GF et point barre, donc euh. La seule marge de discussion ça va être l'AIL. Alors qu'avant il y avait rien. (...)

On peut pas dire : « bon je vous prends, c'est un NR [4 % de salaire en plus], mais comme vous venez de l'extérieur, c'est évident que vous serez privilégié pour les augmentations salariales ? »

...

Non. Non. Et en plus, il faut voir comment la personne va être. Par contre, moi, dans ma tête, celui qui a fait l'effort de faire une mutation géographique, en plus de la mutation fonctionnelle, je l'aurai à l'esprit. Et, à valeur égale, avec un quota donné, je vais privilégier celui qui a fait le plus d'efforts. D'accord ? Mais y a rien en amont, j'ai pas de ...

Ça ... on ne négocie pas le salaire dans les entretiens ?

Je ne négocie pas et la personne non plus. C'est pas dans les mœurs. On est d'accord.

C'est bien ce que je vois, c'est pas nouveau non plus, je le vois partout.

Non non, c'est pas dans les mœurs.

Mais en même temps, les gens me disent, on devrait récompenser plus la mobilité, parce que ça, les gens le disent. Et en même temps, c'est vrai qu'à travers l'avancement au choix, à la limite ça serait ... [possible]

Ouais mais...

Mais c'est pas dans les mœurs ?

C'est pas dans les mœurs.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Je n'ai rien négocié pour cet emploi. Je n'ai pas l'habitude de négocier. J'étais très vexé d'avoir à faire ça après 33 ans de carrière [il a négocié une progression de GF au regard de celle accordée à un autre cadre sur un mouvement strictement équivalent]. J'ai toujours postulé sur les appels à candidature. Ça m'a déçu d'avoir à faire ça. Et puis c'était pas dans les us et coutumes de la maison. Donc là, j'ai dit : je propose une réorganisation et je ne demande rien en échange.

Avec le nouveau système de rémunération [en cours de négociation], on devrait aller vers plus de négociation

C'est vrai que maintenant, on essaye de demander à l'agent de négocier avec une marge de manœuvre supérieure.

Et c'est bien ?

Oui pourquoi pas. Culturellement on était pas ouvert à ça.

Chef de service, manager prenant, n+1 [notes]

Pourquoi systématiquement un candidat +1 en GF, ça peut pas être plus 2 ?

Plus deux, ça ne peut pas être plus deux. Ça ne m'est jamais arrivé quelqu'un qui dit : « je viens seulement si +2 ». La question ne se pose pas. La rémunération ne se discute pas tellement. Le Job vous intéresse à tel endroit ou pas. Il y a une sorte de fatalité à faire +1. Ça ne m'est jamais arrivé de faire plus deux [GF].

Et en termes de NR ?

Je ne vais pas prendre « même GF et un NR de plus ». Le seul moyen que j'ai, moi qui prends des risques, c'est de dire : « je vous prends en mutation d'office et dans un an, on publie l'emploi et vous avez un NR de plus ». (...) je ne l'ai fait qu'une seule fois et avec l'accord du Directeur.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Au manque de moyens d'incitation, s'ajoute donc une absence de culture de la négociation salariale individuelle.

3.2.1.3. *Le marché est peu liquide*

Le marché interne de l'emploi à la DEGS est peu liquide. Nous avons discuté cet aspect dans la partie 1. Entre autres facteurs, tous les salariés ne peuvent pas être candidats en permanence (ils doivent avoir leur feu vert), tous les emplois ne sont pas mis sur le marché (certains emplois publiés sont totalement fermés) et la durée normale dans un poste est d'au moins trois ans (cf. chapitres précédents). Recruteurs et candidats doivent donc se décider, dans un contexte où il y a peu de postes ouverts ou de candidats déclarés, tout en sachant que l'engagement est d'une durée d'au moins trois ans. L'information est faible et le risque important.

Les personnes interrogées évoquent des opportunités à saisir (ce qui rappelle un fonctionnement de type « réseau »). Les opportunités sont rares, discontinues, elles portent sur des emplois chaque fois différents et donc non standards. Saisir ou ne pas saisir une opportunité est un acte fortement irréversible, « Après, on ne sait pas ce qu'il y a » « refuser après qu'on vous a sollicité, peut laisser des traces... », tandis qu'accepter, c'est en prendre nécessairement pour trois ans.

Le contexte empêche de faire des choix en connaissance de cause. On est contraint à rationaliser, *a posteriori*, des choix effectués un peu au hasard, en fonction des opportunités que l'on a eu la chance de rencontrer...

Encadré 8.6 - Effectuer des choix irréversibles dans un contexte d'incertitude radicale

Chef de service, manager prenant, n+1

Une fois que vous vous êtes mis sur le marché de l'emploi, vous acceptez quelque part aussi, d'être pris assez rapidement [y compris pour un poste qui n'est pas idéal ou à une date en plein milieu d'année scolaire]

Ou alors faut refuser, c'est ça

On peut signaler qu'on n'est pas disponible avant une certaine date et là vous risquez de voir passer le poste sous le nez si l'autre est vraiment pressé. Et après, on sait pas ce qu'il y a et en plus, refuser après qu'on vous a sollicité, peut laisser des traces. . . c'est une vraie réflexion entre la vie personnelle et la vie professionnelle, à un moment donné

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Et c'est là bon, ça c'est passé fin 2000 et début 2001, là j'ai postulé à ces trois postes là. En deux jours, j'ai fait les trois postes, les trois convocations. Parce que c'était un hasard, des bulletins [qui présentent les postes], y en a pas tous les jours. Des postes y en a pas sur tous les bulletins. Là, euh, pff, coup de bol.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

[À quelles questions vous vous attendiez ?]

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

R. Bien sûr, le parcours, bon. (...) Donc, [il y a 15 ans] j'avais l'option : ou rester à la DEGS enfin, au sein de la maison mère, ou partir en filiale. (...) quand on justifie [son parcours], ça paraît [pas très juste]... [En fait ça repose sur] les opportunités qui ne sont pas toujours enfin bon... pas, pas [très nombreuses] On n'a pas toujours forcément une volonté d'aller là, mais en fonction des postes à l'époque qui étaient disponibles [finalement, le candidat a fait ce choix de partir en filiale, ensuite il a bénéficié de progressions « naturelles » sur place de façon]

Dans les citations relevées, les personnes se plaignent implicitement de devoir se confier à la chance. Les opportunités sont peu nombreuses, imprévisibles, les choix sont fortement irréversibles. Elles dénoncent le manque de fiabilité de l'entretien de recrutement, l'insuffisante rémunération de la mobilité géographique, le fait de devoir faire des choix irréversibles faute d'un marché de l'emploi suffisamment liquide. Il s'agit de critiques internes appelant plus ou moins explicitement à une amélioration et à un renforcement des dispositifs marchands.

3.2.2. Critiques externes contre les excès du marché

Ce que les personnes interviewées dénoncent ci-dessous, ce n'est pas l'insuffisance des mécanismes marchands, mais plutôt la trop grande importance des pratiques marchandes. Elles critiquent d'un point de vue externe les dispositifs marchands et ceux qui sont animés par des motifs marchands.

3.2.2.1. Le marché interne à prix fixes ne fonctionne pas lorsque les préférences sont partagées

Le marché ne fonctionne pas dans tous les cas où les transactants (managers prenants, cédants et candidats) ont tous les mêmes préférences.

Nous avons vu (cf. réputation chapitre 6, mais aussi faible progression de carrière, chapitre 5) que certains salariés sont clairement identifiés par tous comme « mauvais » ou « bons ».

La catégorie « mauvais » (brèles, rougnes, nuls, à problèmes, branleurs, alcooliques, avec étiquette sur le dos ...), inclut les alcooliques, dépressifs et autres longs malades (peu productifs), les « fortes têtes » (potentiellement productives techniquement, mais ingérables, sources de conflits notamment sociaux), ainsi que ceux dont l'emploi de niveau élevé est supprimé et pour lesquels il n'y a pas d'opportunité d'emploi dans leur filière et/ou à leur niveau hiérarchique et de rémunération (leur niveau de rémunération est plus élevé que leur productivité, peu importe que celle-ci ait chuté pour des raisons qui leur sont largement exogènes).

La rigidité des salaires à la baisse et la règle « à poste de travail égal et ancienneté égale, salaire égal » rendent le marché inopérant dans le cas des salariés perçus comme « mauvais ». C'est pourquoi la règle imposée par la direction (prendre des salariés dont la haute direction a déclaré qu'ils étaient en mobilité prioritaire) doit prendre le pas sur l'intérêt égoïste du recruteur marchand (cf. chapitre 5), c'est pourquoi les managers se rendent service les uns aux autres en réglant « les

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l’attribution des emplois

cas difficiles » de leurs collègues (chapitre 6), c’est pourquoi ils règlent à leur niveau « leurs » « sureffectifs » plutôt que de chercher à remettre sur le marché interne les salariés dont ils n’ont plus besoin (chapitre 7).

Recruter sur le marché et accorder une promotion à un salarié externe à l’unité à l’occasion de ce recrutement, alors même que l’unité ou le groupement de centres a « sur les bras » un « surnombre » à « recaser », c’est jouer au « jeu des chaises musicales » et aggraver le problème. De tels comportements créent des trous à la base, sans régler les surnombres aux niveaux plus élevés (il y a des externalités négatives).

Encadré 8.7 - Le recours au marché risque d’aggraver le sous-emploi interne

Expert RH

C’est pas la peine de publier, si après il y a un type en surnombre. (...) L’argument [pour décider en rupture avec la politique précédente, que les agents d’exécution n’ont pas le droit de postuler avant 4 ans dans leur poste], c’est surtout le fait qu’on joue à créer des chaises musicales. (...) par exemple, je suis chef de GR à V. . Je publie un poste : j’ai pas intérêt à prendre un type de mon plateau. J’ai intérêt à le prendre ailleurs parce que si je le prends chez moi, je vais re-crée un trou derrière, et ce trou, je suis pas sûr de le combler et surtout pendant que j’ai ce trou, il me manque une personne. (...) Dans une situation de chaises musicales, on n’a pas du tout intérêt à faire tourner les personnes, on a intérêt à les laisser le plus longtemps possible en place. (...) Aujourd’hui, on a pas mal de jeunes embauchés. Si on leur dit : « vous pouvez postuler », ils vont pas se gêner. Dès qu’il y a un poste en GF 4 ou GF 5 qui paraît, ils vont postuler. (...) À la fin, il reste plus que des GF 3 : ou on les remplace ou on les remplace pas. Si on les remplace, ce qui est généralement le cas pour des GF 3, on peut publier, il y a plus personne qui va venir. Il y a plus personne qui a intérêt à postuler sur un GF 3 et comme actuellement, on peut pas embaucher, donc, on génère des trous à la base.

Ce qui est vrai pour les salariés que l’on sait « mauvais », est encore plus vrai pour ceux que l’on sait « bons » (haut potentiel, super). La catégorie « bon » inclut, les candidats mobiles, les jeunes diplômés, ceux qui ont une bonne réputation, les hauts potentiels, ceux qui ont de nombreuses opportunités d’emplois.

Nous avons vu dans le chapitre 5, en 3.3.2.3, que la règle se présente comme un intermédiaire entre la balkanisation féodale qui risque de découler des décisions d’attribution hiérarchique et la concurrence inflationniste qui risque de découler d’une concurrence excessive entre recruteurs. Dans le chapitre 7 (encadré 2, 3.1.), nous avons vu effectivement que les hiérarchiques sont critiqués pour leur tendance à garder les bons. Les hiérarchiques admettent (encadré 5, 3.2.2) diffuser sélectivement l’information pour orienter (manipuler) le choix des cadres candidats. Ils disent néanmoins le faire dans un sens favorable à l’entreprise. Du point de vue de l’entreprise, la concurrence marchande risque en effet de conduire à une inflation salariale dommageable. Les hiérarchiques et gestionnaires sont souvent prompts à dénoncer les pratiques « sauvages » (cf. ci-

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

dessous)», de ceux qui « piquent » les cadres, ce qui revient à « *déshabiller Pierre pour habiller Paul* », et nécessite l'intervention de « la police ».

Encadré 8.8 - Le marché c'est le vol, heureusement, la hiérarchie fait la police

Chef de service, manager prenant, n+1

Il arrive qu'une unité souhaite garder quelqu'un parce qu'il est très bon, souvent c'est forcément l'intérêt d'une autre unité, parce que ... pour les mêmes raisons. C'est des choses qui arrivent. Traditionnel. Charité bien ordonnée commençant par soi même. . Au stade de se faire une opinion vaut mieux demander à des gens qui sont plus [objectifs] ... qui [n'] ont plus d'intérêt. Ça veut pas dire qu'on va l'arracher !

Expert RH, responsable de la bourse compétences [notes]

Je me rappelle, dans une réunion de préparation, il y a un DGCA qui m'a dit « La phrase qui tue c'est celle où il est écrit « il appartient au cadre d'informer sa hiérarchie ». C'est clair que pour le management ce qu'ils craignent c'est que le service soit une occasion de se piquer les cadres. C'est pour ça que la N0202 précise bien au même moment qu'il faut respecter l'avis hiérarchique lorsqu'il indique « non disponible ».

Directeur, manager prenant [notes]

Ceci dit je comprends bien que pour les cadres à haut potentiel, c'est difficile pour un directeur de s'en priver. Mais bon, après c'est aux gens au-dessus de faire la police.

Ce qui est vrai pour les candidats, est vrai pour les emplois et surtout pour les régions. Certaines régions sont très attractives (méditerranée, Sud de la Loire en général, métropoles), les unités qui sont installées dans ces régions ont peu de difficultés à trouver des candidats. D'autres implantations repoussent au contraire, les unités qui y sont installées attirent très peu de salariés et notamment très peu de jeunes cadres (Est de la France, banlieues difficiles ou mal desservies, centres ruraux ...).

Encadré 8.9 - Offre et demande selon l'implantation des unités

Directeur, manager prenant

Il faut dire qu'on a mis les unités comptables dans des coins impossibles. N'importe quel cadre, il cherche des grandes villes... Pas T.... Obligatoirement dans des coins comme ça, on a des cadres qui ne bougent pas. C'est pas des sites attractifs. Dans l'entreprise au moment de la création des sites, on considère qu'il aura toujours un gars pour y aller ... Mais ... C'est pas le cas, il y a une population locale, qui du coup a tendance à s'incruster. Et les autres ne viennent pas.

Chef de service, manager prenant, n+1

C'est plus facile de trouver des candidats au Sud de la Loire qu'au Nord.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Moi comme vous l'avez compris, ma mobilité, elle était quand même essentiellement axée sur les critères occupationnels mais quand même pas seulement. J'ai souhaité aussi aller dans une grande ville. Là par contre, je n'avais pas de choix particulier

Cadre de premier niveau, candidat en recherche

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Si jamais l'international ne fonctionnait pas, je souhaiterais redescendre dans le Sud. Donc la je pense que c'est tellement difficile que je pense que j'activerai mon responsable de la délégation qui a des relations avec le Sud tout azimut et beaucoup en relationnel pour arriver à trouver un poste.

Dans les deux cas, il y a un déséquilibre de flux. Les managers veulent tous recruter les « bons », tous ne le peuvent pas en même temps. Les unités rurales et de l'Est ont du mal à trouver des candidatures de valeurs.

Dans les deux cas, salaires relatifs étant rigides, particulièrement à la baisse, il serait irrationnel et très difficile d'ajuster des déséquilibres de flux, par une variation de salaire. Si le salaire des « bons » était augmenté (par une progression de carrière plus rapide), sans que celui des « mauvais » ne baisse, les managers collectivement seraient perdants. De plus, des mouvements sociaux pourraient s'en suivre, il faudrait justifier de l'inégalité de traitement, cela pourrait conduire à une grève et une augmentation générale. Si les salaires étaient augmentés dans les régions éprouvant des difficultés à recruter, alors l'augmentation s'appliquerait à tout le stock des salariés, pour résoudre un problème de flux infime.

C'est pourquoi, les managers préfèrent gérer la carrière des candidats de façon à les empêcher de faire jouer la concurrence entre recruteurs, et inciter de façon ciblée des mouvements vers les zones peu attractives (cf. chapitre 7, la diffusion ciblée de l'information sur les postes disponibles, ou ci-dessous une anecdote avec mensonge patent).

On peut analyser cette volonté d'éviter l'inflation salariale de plusieurs manières (cf. chapitre 1). On peut critiquer un pouvoir de monopsonne managérial qui permet d'extorquer des bas salaires et un fort profit (critique marchande à l'intention d'un pilotage hiérarchique). On peut aussi souligner que les forts profits sont la condition de forts investissements et de hausses de salaires futurs (critique hiérarchique à l'encontre du marché). On peut aussi souligner que cette collusion hiérarchique permet de garantir la protection des « mauvais » et de nourrir un sentiment d'équité.

Encadré 8.10 - On ne peut pas laisser faire le marché

Directeur, manager cédant (cf. chapitre 7, encadré 5)

C'est clair que si on laisse faire complètement le marché, on n'aura personne pour le Nord et l'Est. On aura surtout des problèmes à trouver des bons candidats pour ces régions.

Expert RH national, [observation]

Y a des régions qui n'attirent personne. Pour trouver des candidats des fois, les managers sont prêts à tout. On m'a raconté l'anecdote suivante. Le cadre c'était un corse, qui avait eu la chance d'avoir son premier poste en Corse. Son manager et le RH lui proposent un poste à C. M. (une ville industrielle du Nord pas du tout attractive). Les deux responsables s'assoient non pas un en face de lui, mais un de chaque côté. Et il lui disent « on a un poste pour toi ». Lui demande « c'est où C. M. ? ». Et le RH répond, « tu connais pas, c'est juste à côté de XXX » (le nom d'un tout petit bled). Le

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

cadre n'ose pas dire qu'il ne connaît pas. Il postule. Dès lors il s'est engagé, il ne peut plus se dédire. Il est à C. M. maintenant !. C'est un des deux cadres qui l'y a poussé qui m'a raconté l'histoire.

Comme nous venons de le voir, les managers et candidats interrogés ont tendance à distinguer entre les candidats « mauvais » « bons ». Ils opposent de la même manière Nîmes (attractive), à St Dizier (ville peu attractive). Ils déclarent que le marché est inefficace dans le cas des candidats bons ou mauvais et des villes attractives ou peu attractives, parce qu'alors les préférences individuelles sont partagées : il s'agit de préférences collectives.

Les managers évoquent aussi le cas des cadres moyens, « dans la norme ». S'ils n'évoquent pas la notion de ville « normale », on peut supposer que la notion existe, Lille serait probablement un exemple de ville moyennement attractive : métropole intéressante dans une région par ailleurs peu attractive. Le marché apparaît comme un mode d'attribution d'emploi destiné avant tout aux salariés « moyens » et aux unités moyennement attractives.

Encadré 8.11 - Le marché ne fonctionne que dans les cas normaux, moyens

Directeur, manager prenant, n+2

J'ai voulu mettre un JEUNE, ayant un BON potentiel, pour aller se faire les DENTS, sachant qu'il y avait un risque pour lui c'est de se planter. Il était reconnu PAR l'entreprise, comme étant un jeune cadre à potentiel. (...) Il est venu là avec l'accord de tout le monde. Parfaitement protégé, organisé structuré. Bon. [le mouvement du cadre « bon » est géré hors marché] (...) YYY (un autre candidat) c'est le type même de ce qu'il faudrait qu'on trouve, de la règle. Un mec voit passer un bordereau [une offre d'emploi]. (...) Il a envie de progresser (...) il fait sa candidature et le garçon bah on le trouve bien, parce qu'il est bien et pof on le prend [il n'est pas connu d'avant]. Et puis voilà. Normal. Ça c'est le truc normatif quoi. Il est pas cas, cadre - pour l'instant - répertorié à potentiel, euh c'est pas un super bon, c'est pas un mauvais, c'est un cadreuh normaleuh, bon, sans histoires, qui pour l'instant fait son bonhomme de chemin, dans la norme.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

J'ai le sentiment que si on considère que vous valez le coup, on mise sur vous. Si vous êtes à problème, on s'occupe de vous. Et si vous êtes entre les deux, bah c'est « démerdez-vous ». (...) Parfois il y a des opportunités, on est seul sur un bordereau.

Directeur, manager prenant, n+3

Bien souvent, c'est mieux de laisser faire le marché. Je ne parle pas du GRD [une direction en train de se créer avec de forts besoins et impossibilité de recourir au marché car la structure n'est pas encore créée « officiellement », le même interviewé est l'auteur de la remarque dans l'encadré précédent d'après laquelle, le marché ne peut pas non plus gérer les cas de pénurie]. Sur les postes normaux, il faut laisser faire le marché.

3.2.2.2. Le marché est myope

Ci-dessous, un candidat dénonce un recruteur qui n'a pas voulu le recevoir, au motif qu'il n'a pas de poste à lui proposer sur l'instant.

Encadré 8.12 - La myopie du marché

Candidat en recherche

C't à dire qu'en ce moment, l'offre du marché elle est pas pléthorique du tout, dans la recherche. (...)

[explique les raisons conjoncturelles de l'offre]

Ouais. À part que dans quelques années avec le baby boom ils vont devoir aussi repoter. Comme dans beaucoup d'endroits. Mais euh, moi je suis confiant, je pense qu'avec qui je suis, je peux arriver à me vendre.

(...) ça c'est pas très agréable dans le cadre d'une mobilité [de se faire dire qu'il n'y a pas d'emploi du tout et que la candidature n'est pas recevable], surtout que ma mobilité elle est quand même large, sur le territoire national. (...) c'est pas parce qu'on va dégraisser un mammouth qu'on peut pas réinjecter quelques éléments de-ci de-là. Ça ne me semble pas incompatible. Parce que il y a pas de caisson étanche entre la DEGS et la DCPE [direction commerciale particuliers électricité, entité récemment créée et sortie complètement t de la DEGS en décembre 2002, 6 mois après l'entretien]...

Le candidat dénonce le manque de préparation de l'avenir (les départs en retraite futurs vont créer des besoins de recrutement) et le gâchis de compétence, il ne peut pas postuler, parce que d'autres (implicitement moins compétents puisqu'ils sont de la « graisse ») sont déjà en emploi. Il souligne que le comportement égoïste et à courte vue du recruteur, est un contre signe pour les candidats qui sont comme lui compétents, motivés, mobiles (Il évoque ailleurs dans l'entretien sa carrière à l'international dans le privé, ses compétences et sa volonté de participer à la construction de l'offre marketing). À travers son cas, ce type de comportement est dénoncé comme dommageable à l'entreprise. Ainsi il réclame une vision à plus long terme, plus planificatrice et plus centralisée, une vision réglementaire.

Les critiques internes et externes sont évidemment intimement reliées.

Les rigidités salariales notamment, sont critiquées de façon interne. Il conviendrait disent les personnes, de supprimer cet obstacle au bon fonctionnement du marché. D'un autre côté, notamment du fait de cet obstacle, les pratiques marchandes sont dénoncées comme inefficaces et les mêmes personnes jugent préférable de recourir à d'autres modes de coopération (la hiérarchie, la règle, le réseau). Il n'est pas possible de supprimer simplement les rigidités salariales, parce que c'est probablement l'existence préalable de « préférences » collectives, qui explique l'existence de ces rigidités salariales. Il n'est pas possible de supprimer tout mécanisme marchand, parce qu'il existe des préférences individuelles et des critiques déjà bien présentes à l'égard de l'insuffisance des mécanismes marchands.

3.3. Explication de l’usage des dispositifs marchands

Si malgré les critiques, les dispositifs marchands sont utilisés, c’est d’abord parce qu’ils ont une utilité pour les personnes. Celles-ci nous expliquent volontiers les raisons qu’elles ont de recourir à ces dispositifs. Les dispositifs marchands sont alors décrits comme des moyens efficaces pour diffuser à tous des informations objectives.

3.3.1. Diffusion à tous des informations sur les emplois et candidatures

3.3.1.1. Les dispositifs marchands permettent des transactions avec des candidats et recruteurs préalablement inconnus

La bourse emploi et la bourse de compétence permettent de diffuser les offres d’emplois et de compétence à destination de tous les candidats et recruteurs potentiels au sein de l’entreprise.

La bourse emploi est un dispositif partiellement réglementaire, en effet, la publication dans la bourse est obligatoire s’il doit y avoir promotion d’un salarié et l’attribution des emplois publiés dans cette bourse est nécessairement suivie par les syndicats. Ils sont informés du fait que le poste est à pourvoir, des candidatures sur chaque poste, ils peuvent donc suggérer à d’autres candidats de postuler, discuter avec la hiérarchie du choix des candidats, de vérifier l’application des règles de progression minimale (cf. chapitre 5).

Mais la publication des emplois dans la bourse de l’emploi permet en même temps une mise en concurrence des recruteurs potentiels et est donc en ce sens un dispositif marchand (cf. supra partie 1).

Dans le chapitre 5 nous avons déjà fait écho aux explications données par les recruteurs à la publication d’appels à candidature. Ils expliquent que cela permet une diffusion d’attirer l’attention de nombreux candidats sur le fait que l’emploi est disponible. La bourse de l’emploi s’adresse à tous les établissements de toutes les entreprises et toutes les directions des industries électriques et gazières. Elle permet donc de diffuser à faible coût à destination d’un public beaucoup plus large que la diffusion via les réseaux personnels et professionnels et que la diffusion aux subordonnés que l’on gère. Elle permet de trouver ainsi des candidatures de qualité imprévues. La première citation ci-dessous répète cette explication.

Même s’ils sont très dubitatifs sur l’utilité de la bourse emploi pour trouver directement un poste « ouvert », la bourse de l’emploi est systématiquement consultée par les candidats. Ils postulent sur des emplois pour se faire connaître et afficher fortement leur désir de mobilité (géographique, hiérarchique et/ou fonctionnelle). Cela leur permet de faire des rencontres qui mènent indirectement à l’obtention d’un emploi.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

L'usage de la bourse de compétences est aussi expliqué par son utilité pour se faire connaître au-delà du cercle de ses connaissances. La bourse de compétences est donc particulièrement utilisée par ceux qui disposent d'un réseau restreint, les jeunes cadres, et par ceux qui envisagent de sortir de leur réseau de connaissance, les anciens qui envisagent une mobilité dans une autre région ou vers un autre type d'emploi.

Encadré 8.13 - Efficacité des dispositifs marchands pour recruter des inconnus

Directeur, manager prenant

Bon là, on a fait le plus gros, on est bien rentré sur : « comment trouver les candidats »

Bah réseau. Connaissance. Et après la publication où on peut voir des gens qu'on soupçonne pas. Moi j'ai vu ... le gars que j'ai pris à S., c'est un gars que je connaissais ni d'Ève, ni d'Adam.

Expert RH, responsable de la bourse de compétences [notes]

Pour les jeunes, c'est un outil de plus, dans leur tête c'est : « j'en profite en plus ». Par ailleurs, ils n'osent pas forcément aller voir leur hiérarchie en local. Les nouveaux ne connaissent pas les autres directions, c'est très important pour eux d'avoir la vision des autres directions. Les plus anciens, c'est plus un moyen de se faire connaître lorsqu'ils veulent une mobilité fonctionnelle forte ou un changement de région avec des métiers proches.

3.3.1.2. Les dispositifs marchands permettent de se faire une idée de l'état du marché

Les candidats estiment aussi qu'utiliser le dispositif « bourse de l'emploi », leur permet de se faire une idée de l'état du marché et des attentes des recruteurs. Certes, la bourse de l'emploi affiche la plupart du temps le résultat de transactions conclues « hors marché » (les postes sont fermés), mais elle affiche en tout cas le résultat de ces transactions et donne ainsi des indications précieuses sur l'état du marché et les tendances : Quels types de profils ? Quels types de compétence ? Pour quels types de poste ? À quels classements ? À quelles fréquences ?

Encadré 8.14 - Connaître l'état du marché

Chef de service, manager prenant, n+1

[La bourse emploi] Je m'en suis servi pour aller voir, puisque j'ai ce cadre là qui est en recherche, en postulation, donc, lui, il y va aussi, moi, j'y vais aussi pour essayer de le guider dans son choix, en fonction de ce qu'on s'est dit dans notre entretien individuel.

Cadre de premier niveau, candidat en recherche

Sur le changement de poste, je sais qu'il y a la bourse de l'emploi, je commence à regarder un peu. C'est bien pratique avec ce qu'ils ont installé, l'intranet là.

Tu regardes pourquoi ?

Je regarde comme ça, pour voir ce qui se propose ... Pour voir les types de postes qui sont proposés dans la plage 11- 12- 13- 14, [en]fin 13-15 plutôt.

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Vous n'en étiez pas au moment où vous alliez initier des démarches [à rechercher activement], vous ne lisez pas les bulletins d'emploi ?...

Non non, boh, je regardais bon, mais peut-être pas non plus de manière très prononcée, je regardais de temps en temps, je m'intéressais effectivement aux bulletins de poste, c'était d'une manière plus, d'information : ce qu'on recherchait sur les emplois justement, de responsables, ce qu'on cherchait comme... comme candidat, mais c'était pas pour vraiment postuler.

Vous cherchiez quoi comme information ? Quel type de profil ?

Bah, voilà ce que recherchaient les unités quoi, ce qu'on demandait à un responsable de gestion du contrat de travail, enfin de ... d'un service du personnel. Je m'intéressais au profil du candidat recherché. C'est différent hein, selon les unités, selon les directions, selon plein de choses, même si le... je dirais, le fond est quand même le même, je m'intéressais un peu à l'évolution. Donc euh, c'est vrai que j'étais en train de regarder ça.

Et vous en tiriez quoi par exemple ? Ça vous a aidé sur l'entretien ? Ça vous a donné quoi, comme piste ?

Bah, disons que oui, quand même ... par rapport aux compétences attendues effectivement, sur les gros dossiers, le fait que j'avais euh, essayé d'être rapporteur, bon, je savais très bien (...) que c'était dans l'attribution d'un responsable, donc euh, depuis un an, je suis rapporteur, [en]fin, déjà à Lyon j'étais rapporteur en commission secondaire. Donc ça, c'était une demande, pour justement, pour me former, pour pouvoir évoluer quoi. (...) Donc c'est tout, c'est vrai que la bourse de l'emploi, c'est une aide, pour savoir que l'on recherche ...

3.3.2. Pertinence des informations acquises au travers des dispositifs marchands

Nous avons vu ci-dessus (3.2.1.) que les candidats et recruteurs étaient très critiques à l'égard des limites de l'entretien d'embauche. Malgré cela, seul un responsable RH nous a dit avoir utilisé, dans une unité précédente un test de recrutement standard pour instrumenter des attributions d'emplois internes. Les jeunes cadres font particulièrement la différence entre le recrutement externe et interne. Autant pour entrer dans l'entreprise, le recrutement est très formel et s'appuie sur des tests de recrutement et des entretiens avec des professionnels du recrutement, autant le recrutement à l'interne est fortement informel.

Nous avons réalisé la très grande majorité de nos entretiens en 2002, juste après le lancement de la bourse de compétences au sein du groupe EDF. Il est intéressant de noter les critiques des managers, opposés à l'auto-déclaration des compétences et la réponse des experts ressources humaines en charge du projet : une démarche de certification des compétences. Tous s'entendent en fait sur le fait que les compétences ne peuvent pas être uniquement auto-déclarées, sauf à perdre toute validité. L'absence de validation des compétences est décrite comme une des causes principales de l'échec de l'expérience précédente de bourse des candidatures sur Minitel dix ans plus tôt (1992).

Encadré 8.15 - Certifier pour éviter l'auto-déclaration des compétences

Directeur, manager prenant

On n'est pas à la première expérience. Il y a déjà eu une expérience sur minitel et ça s'est cassé la gueule. Ce qui me gêne, c'est que c'est bien mais ça inverse le schéma. S'il n'y a aucun filtre, ça ne peut pas marcher. On a des agents fantaisistes. Cette bourse, ça me semble un peu comme l'ANPE...

Mais normalement « l'espace mobilité cadres » ils discutent « orientation », ils certifient des compétences ?

Je sais pas. J'en ai vaguement entendu parler. Franchement je n'ai pas d'expérience. (...) Là j'ai un dossier en main, un candidat que quelqu'un nous a recommandé ... La sortie papier est pas belle [le document imprimé de la bourse de compétences], le CV c'était mieux.

Expert RH, Responsable de l'espace mobilité cadres EMC [notes]

La plus value de l'EMC c'est de valider les compétences. Il y a eu plusieurs systèmes antérieurs, souvent c'était auto-déclaratif. Or les managers en recevant les personnes, ne retrouvaient pas nécessairement ce qu'ils avaient lu. D'où une défiance possible vis à vis d'un nouvel outil. (...)

[Dans le premier entretien, les experts font passer le test Sosie, le restituent à l'oral et remettent un cahier de restitution. Ils demandent au cadre de réfléchir sur son projet professionnel et de choisir 4-5 compétences au maximum dans une liste de 11 compétences génériques et d'argumenter dans quel contexte il estime les avoir exercées]

Notamment à la D.E.G.S., ils disent tous qu'ils veulent être manager, c'est le discours officiel, donc ils en parlent beaucoup. Le test Sosie, ça permet de vérifier si « manager » ça intéresse vraiment le candidat. (...)

Dans le deuxième entretien, on parle de compétences, entre l'affiché du cadre et les idées propres du consultant. C'est dans une discussion pour vérifier que c'est mis en œuvre réellement. On n'affichera que ce qu'on sent. C'est le consultant qui doit être ferme, par exemple lorsque certains cadres arrivent avec 5 ou 6 compétences par rapport au max de 4 ou 5. (...)

Pour le projet professionnel, là aussi il y a des cas très différents, de celui qui en a plein, à celui qui n'en a pas. Les consultants opèrent un guidage. Ils sont libres d'intervenir s'ils sentent que le cadre n'est pas prêt, quitte à le renvoyer sur les RH. Il y a eu un ou deux cas où aucun projet n'a été affiché car le consultant n'était pas convaincu. (...) À la fin, quand le cadre et le consultant sont d'accord, ils signent, et l'offre est mise en ligne. (...). Ce qu'on constate, quand la personne fait l'effort de s'adresser à nous, elle s'auto-dynamise. Comme on la fait travailler, elle va réfléchir, prendre de l'assurance. Les personnes postulent sur plein d'emplois et on les y incite. Donc même s'il n'y a pas de lien direct avec l'utilisation de la base « offre de compétences », ça apporte une aide. Il y en a même, qui ont voulu venir au deuxième entretien alors qu'ils avaient trouvé un poste entre temps. Ils disent que ça leur a permis de réfléchir, d'identifier leurs expériences les plus importantes. Travailler en premier entretien, les a aidés à mieux formuler « qui ils étaient ». Et ce, quel que soit l'âge. (...) Pour le recruteur, notre service offre une protection par rapport au fait que la personne a telle ou telle compétence ou non. On certifie différentes compétences avec le descriptif des contextes. Ex. Manager de 30 ou 70 personnes, avec conflictualité forte ou pas. L'objectif de ce projet, c'était de donner une place accrue aux RH dans la mobilité. Désormais, ils pourront fournir des cadres. On constate que certains centres utilisent fréquemment la base, d'autres moins. Dans le Sud par exemple, il y a suffisamment de candidatures spontanées ; c'est différent pour les régions plus difficiles, Manche, Mer du Nord, Est ...

3.3.2.1. Certification des compétences ou « tableau de mutation », l'évolution de la fonction Ressources humaines

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Si les compétences ne doivent pas être auto-déclarées, du point de vue des managers, c'est d'abord, parce que les candidatures ne doivent pas être auto-déclarées. Les candidats ne sont pas censés se vendre directement aux recruteurs, ce serait trahir la confiance du management cédant (cf. « *la phrase qui tue* »). Ce sont les managers qui sont censés proposer des emplois (cf. ci-dessus, « *ça inverse le schéma* »).

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les managers ont tendance à « garder les bons et vendre les mauvais ». Par conséquent, ils ont tendance à se méfier des candidatures en provenance d'autres unités, groupements de centres et surtout d'autres directions. Une candidature « spontanée » depuis une autre direction, c'est peut-être une candidature fortement incitée, c'est en tout cas quelqu'un que la direction accepte de laisser partir, ce n'est probablement pas un bon, sinon, on aurait essayé de le garder.

Traditionnellement, la gestion hiérarchique et les réseaux de connaissance entre managers font que les « bons » trouvent toujours preneurs. La fonction RH a alors pour fonction de placer les mauvais, de les imposer (cf. chapitre 5).

Spontanément, les managers et les responsables RH en unité ont tendance à penser qu'un dispositif comme la bourse de compétences est réservé aux mauvais candidats, à penser que les ressources humaines ont uniquement pour mission le règlement des cas difficiles (mauvais candidats), l'application des règles bureaucratiques, comme pour les tableaux de mutation qui s'appliquait en cas de réforme de structure. On voit bien dans les citations ci-dessous que les managers ont tendance à mélanger un peu tous les dispositifs en faveur de la mobilité et à penser que ces dispositifs sont créés principalement à destination de ceux qui n'arrivent pas à trouver un emploi autrement.

À l'inverse, les responsables de la bourse compétence insiste sur l'évolution du rôle de la fonction ressources humaines et séparent de façon nette la gestion des cas difficiles de l'action générale en faveur de la mobilité sur le marché interne de l'emploi.

Encadré 8.16 - Dispositifs marchands ou dispositifs de placement des « mauvais » ?

Cadre de premier niveau, candidat en recherche

Bah c't à dire que la mobilité, on dit qu'on l'aide, mais bon ! Bon, là je fais la démarche de remplir le dossier « espace mobilité cadres » (...) pour être reçu par des conseillers. (...) Je vais affiner un peu plus mon projet avec eux. (...) quand j'ai rencontré le directeur adjoint [du groupement de centres] qui est chargé de la mobilité pour X., il m'a dit : « non, l'espace mobilité cadres c'est pas pour vous c'est pour les redéploiements prioritaires ». Il m'a dit ça.

C'est un problème qu'il vous ait dit ça. [J'explique que c'est vrai que le positionnement n'est pas tout à fait clair parce que les mêmes consultants s'occupent aussi de la gestion des agents en surnombre, mais que la bourse de candidatures c'est fait pour servir à tout le monde et affiner les projets]

C'est de ça dont j'ai besoin. Le directeur adjoint venait de prendre son poste quand je l'ai vu. Oui oui, je suis bien décidé à aller voir ces gens-là.

Chef de service, manager prenant, n+1

Et la bourse de l'emploi, qui s'appelle maintenant « réseau mobilité Île de France »¹¹⁵, vous y avez recours ?

Quoi que... Alors, je ne sais plus si c'est, alors j'ai un peu de mal à m'y retrouver avec tous ces outils maintenant. (...) je ne sais pas dans quel cadre il se situait. C'est quelqu'un qui est en recherche d'emploi, parce que son emploi va être, va être supprimé, et donc c'est quelqu'un qui s'est inscrit dans une démarche qui est sans doute la démarche dont vous parlez.

[Explications sur les différences entre le réseau mobilité, la bourse emploi, la bourse des candidatures et la gestion centralisée des agents en surnombre en mobilité prioritaire]

(...) Je pense que cette personne c'était, il doit y avoir une autre démarche qui couvre justement les personnes qui vont se retrouver en surnombre. Pour utiliser un terme maison (...) Donc je pense que ça c'était sûrement dans ce genre de [truc], par contre ce n'est pas moi [qui ai cherché], c'est venu de... [ma hiérarchie] C'est pour ça que je me dis qu'il devait y avoir quelque chose de particulier. Je ne sais pas [si] les directeurs entre eux si (...) s'il n'y a pas des échanges à ce niveau-là. En disant, j'ai un certain nombre de personnes dans mon unité qui vont être en surnombre avec des priorités et des, plus ou moins de, d'obligations de prendre, de faire, enfin... des choses comme ça.

Chef de service, expert RH, n+1, [notes]

Il n'y a rien aujourd'hui de formalisé, officialisé pour la mobilité cadre.

Il y a quand même la bourse de compétences, non ?

Je ne sais pas bien où ils en sont, je ne suis pas sûr que ça marche très bien. (...) Je n'ai pas regardé encore, le directeur a dit qu'il n'y avait rien de spécialement intéressant. (...)

La DPRS a essayé de décoincer le système avec la bourse de l'emploi et les offres de compétences toutes directions confondues. Cette bourse de compétences est peu utilisée. C'est toujours pareil, si le cadre est sur la bourse, c'est qu'il n'a rien trouvé ailleurs et donc qu'il n'est pas si bon que ça.

Expert RH, responsable de la bourse des compétences, [notes]

Les mobilités prioritaires ne sont pas dans la base, pour éviter un effet d'étiquette. Étiquette négative contre laquelle on se bat par ailleurs. Peut-être que cela n'a pas été précisé suffisamment clairement dans nos documents de présentation [de fait à l'époque, je pensais que les deux étaient mélangés et les interviewés mélangent clairement les deux].

¹¹⁵ Cf. présentation de ce « Réseau mobilité Île de France » dans le chapitre 6

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

3.3.2.2. Entretien de recrutement, motivations et contrat

Malgré les réticences déjà évoquées à l'auto-déclaration des compétences et des candidatures, le recours à l'entretien de recrutement, est systématique. Les personnes expliquent ce recours à l'entretien de deux manières. L'entretien offre la possibilité de sonder véritablement les motivations (préférences) des candidats pour l'emploi. À moins de connaître directement le candidat (via notamment ses déclarations précédentes) ou l'un de ses proches, on peut difficilement avoir accès aux motivations des candidats autrement qu'en s'entretenant avec lui. De plus, dans l'entretien, l'accord suite à la clarification réciproque des attendus équivaut à une forme de contrat qui engage les parties.

Encadré 8.17 - Tester la motivation pour l'emploi, faire choisir en connaissance de cause

Chef de service, manager prenant, n+1 [notes]
Avant de recevoir [les candidats], je leur envoie nos descriptions M3E et l'organisation. Un point majeur, c'est savoir s'ils les ont lues et ce qu'ils en ont retenu. On est surpris, il y en a qui viennent sans l'avoir fait. C'est des descriptions, ça fait 6-7 pages, la note d'organisation environ 10 pages. Au total, ça prend maximum une heure pour le lire. Il y en a un que j'ai allumé comme ça ! Je lui ai dit : « en audit, comment vous ferez ? Vous direz que vous êtes désolé, que vous avez pas préparé ? Dans ce cas là, c'est pas la peine de poursuivre, « on ne vous en veut pas, si ça se trouve on se reverra dans 5 ans ».

Cadre de premier niveau, candidat
Bah, comme quoi, en même temps les entretiens, en]fin j'en ai fait très peu, mais je me dis qu'il faut les préparer pour faire sentir à la personne qu'on s'intéresse à son domaine, mais c'est tout, faut que ça soit soft, sauf si on postule sur un poste d'expertise, donc là c'est sûr qu'il faut connaître, il faut montrer qu'on sait ingurgiter des processus en quelques jours, c'est une capacité ça, ça peut être intéressant.

Directeur, manager prenant [notes]
Imaginons que sur un poste de chef de mission gaz, on ait seulement une personne qui veut rentrer chez elle !!!

Directeur, manager prenant
Bon. Pourquoi vous êtes candidat ? Qu'est-ce qui vous attire ? Quelle est votre motivation ? Je veux savoir si le mec il me dit : « moi je viens pour le GF. » Dans ce cas là, pour moi c'est ... rédhibitoire. C'est éliminé quoi. Moi je veux que le type, il soit candidat parce qu'il a envie.

Chef de service, manager prenant, n+1
Donc ce candidat, il avait toutes ses chances ...
Il était du métier, il était ouvert, il avait envie de venir, je l'ai questionné sur le Nord où il n'a jamais mis les pieds. Je lui ai dit que c'était un pays pourri, où il faisait mauvais, et qu'il pleuvait tout le temps, euh ... J'exagère un peu, mais c'est comme ça que je l'ai vécu, moi. Je suis pas du Nord et euh, je lui ai dit : « est - ce que vous vous rendez compte, mais, sachez-le, que Lille, c'est peut-être une belle ville, mais ce qu'il y a autour, c'est moche, c'est plat, y a rien, y a pas de forêt, y a pas de rivière, il faut faire 100 bornes pour aller trouver »...Et quand le gars il me dit : « je suis conscient de tout ça ... Ça me convient ». Mais le mec qui me dit, « bah je sais pas, je verrais, euh... » qu'est dans le doute, ça me va pas quoi, bon... (...)

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Je préfère qu'il me dise plutôt que non, ou je préférerais qu'il me dise, « écoutez, franchement je m'étais pas rendu compte de ça, mais ça me convient pas » et à ce moment là OK. Mais au moins qu'il se détermine. D'accord ? (...)

Il faut qu'il prenne une décision

Il réagit, en me disant : « bah j'en suis conscient, je le sais ». Bah, je me dis, ça me rassure, le mec il est pas si ... Il s'est informé quoi. Donc c'est quand même rassurant. (...) En fait, c'est ça que je veux dire, il faut être rassuré. Le gars qui vient et qui dit [avec une voix plus aigue, un peu efféminée] : « bah je sais pas, bah je fais le poste, là comme ça. Il passait [dans la bourse emploi], tout compte fait, euh, je sais pas trop ce que c'est, je sais pas trop comment c'est ici, je me rends pas compte euh ... » [ça ne lui convient pas]

Chef de service, manager prenant, n+1

Souvent quand même, on a souvent une activité de pompier, c'est-à-dire qu'on nous appelle, hormis les maintenances évolutives, on nous appelle... quand un comptable nous appelle, ce n'est pas pour demander si on va bien et pour dire qu'il est content, c'est en général pour, c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas. (...) Il y a des gens qui ne supportent pas ce genre de contraintes perpétuellement, donc c'est, c'est euh important, pour le recrutement d'ailleurs ce sera une petite chose que je ... que je dis aussi, précisément au candidat.

[Sur un autre poste] Alors, quelqu'un qui ne soit pas ... rebuté par tout l'aspect informatique. Je cherche pas des informaticiens, je cherche pas des experts dans ce domaine, mais je veux quelqu'un qui soit pas trop, pff, qui soit assez dégourdi sur cet aspect-là : le travail dans les fichiers. Je veux avoir un petit, euh, alors, c'est relativement facile à trouver maintenant, je veux dire par rapport à ça, dans la population, on a, on a, on a pas de problèmes. Dans les moins jeunes, bah, il faut faire attention qu'on tombe pas sur le comptable lambda (rire) qui ait une réticence à se, à se mouvoir dans tout ce qui est le système d'information et applications. Donc il faut y faire attention.

L'entretien est une façon de tester la motivation du candidat pour les activités du poste et pour la région d'implantation. Cela permet d'estimer l'efficacité et la disponibilité future du salarié potentiel, de repérer ce qui le motive plus particulièrement.

Les recruteurs évaluent notamment la manière dont le candidat s'est préparé à l'entretien. Ils se méfient des candidats qui ne viennent que pour le GF, de ceux qui ne cherchent qu'une manière de « retourner au pays » ou d'y rester. Ils estiment que ces candidats seront moins motivés dans leur emploi que ceux qui ont un goût réel pour les activités. Cette motivation pour le contenu des activités, le fait de choisir en connaissance de cause un emploi donné, diffère de la motivation pour l'exercice du pouvoir managérial que nous avons présentée dans le chapitre précédent, et de la volonté de voir reconnaître son juste mérite présentée dans le chapitre 5.

Les recruteurs s'assurent aussi qu'il n'y a pas de méprise sur le contenu de l'emploi, que la décision de postulation est prise en connaissance de cause, et notamment des aspects potentiellement désagréables de l'emploi. Dès lors la décision de maintenir la postulation vaut acceptation des conditions de travail spécifiées, il y a un contrat implicite.

3.4. Justifications de l’usage des dispositifs marchands par la coopération marchande

Les personnes nous disent recourir aux dispositifs marchands parce qu’ils leur permettent d’atteindre efficacement leurs objectifs. Néanmoins il faut encore expliquer pourquoi ces dispositifs ont été créés. De plus leur efficacité repose sur la coopération de tous à ces dispositifs, même lorsque cela est contraire à l’intérêt immédiat. On ne comprend donc pas vraiment l’utilisation des dispositifs marchands, leur création et leur entretien, si l’on ne comprend pas ce qui fonde la coopération marchande.

Fondamentalement (cf. chapitre 3), recruteurs et candidats postulent qu’il existe une variété d’emplois aux activités et localisation clairement différentes, une variété de candidats aux compétences différentes. Les candidats ont des préférences pour différentes régions et différentes activités. Les recruteurs ont des préférences pour les candidats dotés de différentes compétences. Les personnes estiment normal que le « prix » de chaque profil de compétences ou type d’emploi, varie en fonction de l’offre et de la demande pour ce profil ou ce type d’emploi. Le « prix » s’entend ici comme salaire, ou à défaut, en termes de « file d’attente » ou de temps nécessaire pour accéder à l’emploi. Cela permet à chaque recruteur ou candidat de choisir le profil de compétences ou le type d’emploi qui a sa préférence. Pour atteindre leurs préférences sur un marché, les personnes sont prêtes à en payer le prix.

3.4.1. L’existence de préférences différentes entre les individus

Les critiques adressées au marché que nous avons recensées *supra*, dénoncent le caractère néfaste du marché dans les cas où les préférences sont massivement et de façon stable communes à tous les recruteurs (par exemple, les préférences pour le sud de la France et pour les candidats « bons »). Devant pareilles régularités, l’édiction de règles ou la gestion centralisée de la rareté sont plus efficaces. *A contrario*, le premier point qui justifie l’existence d’un marché, c’est l’existence de préférences individuelles différentes entre recruteurs (sur les candidats recherchés), et entre candidats (sur les emplois recherchés), préférences différentes dans le temps, pour un même candidat ou type d’emploi. L’existence de préférences, se repère précisément par ces différences d’évaluation, par l’écart à la simple imitation des autres, à la reproduction du passé, à d’éventuelles normes collectives. Chaque personne a des goûts qui lui sont propres.

Ainsi par exemple, dans l’encadré ci-dessous, certains candidats se disent plus disposés à être mobiles vers certaines régions, et d’autres, vers d’autres régions, pour des raisons de rapprochement familial, notamment (toutes les citations de l’encadré). Certains peuvent, à un moment donné, se dire opposés à une proposition de mobilité géographique (quel que soit le gain hiérarchique ou

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

financier à la clé) et prévoir d'être mobile ensuite (citation 3). Certains peuvent vouloir évoluer dans leur métier, puis vouloir changer de métier (citations 1, 4, 5), ou l'inverse. . . Certains peuvent demander un temps de travail réduit (citation 5).

Encadré 8.18 - Avoir des préférences pour un type d'emploi et/ou une région

Cadre de premier niveau, candidat

Et puis, donc, après, j'ai eu une volonté d'évoluer vers autre chose, pas forcément vers les services centraux -parce que c'est un peu l'évolution naturelle dans le transport gaz- c'est vrai qu'après un poste de management opérationnel, il y a pas énormément d'opportunités sur place [à la direction transport gaz], on est limité, déjà. Entre deux postes, il fallait que je fasse quoi ? bouger. Les ouvertures qu'on me proposait au sein du transport c'est dans les services centraux, soit des postes d'études que j'avais déjà beaucoup pratiqués, même si c'était plus important, donc ça me motivait pas spécialement et je préférerais essayer de me trouver un poste de direction,. . . des passerelles. . . au niveau où j'étais, un niveau Cadre C, et puis bon, c'est vrai, un petit peu, quitter vers la distribution : plus palpitant, plus vivant, plus multiple aussi. L'environnement est plus mouvant, je dirais, moins figé, c'est ce qui m'intéressait un peu.

J'avais envie de bouger un peu rapidement pour me rapprocher de mon épouse qui était en train de reprendre ses études sur Paris, dans les environs de Paris

Vous avez été séparés pendant 6 ans ?

On n'a été séparés que pendant un an, elle était avec moi à Z [poste précédent]. (...)Donc, j'ai postulé à la DEGS sur plusieurs postes dont certains en exploitation, d'autres en travaux, donc à A, à R., à C. J'ai ciblé un peu toutes les villes qui étaient rapidement joignables par le train, sachant que je ne voulais pas aller à Paris. Mon épouse ne voulait pas Paris. . . [nous sommes] des provinciaux convertis et convaincus, la vie parisienne pas vivable. . .

Cadre de premier niveau, candidat recruté

Et puis bon, également sur la situation géographique, parce que je dis bien sûr que je suis mobile, mais je suis pas mobile n'importe où. Et la situation géographique de L. m'intéressait, [en]fin d'ailleurs m'intéresse toujours beaucoup. C'est quand même un carrefour européen et on a beaucoup de choses intéressantes à faire et à voir aujourd'hui ... Je parle au niveau des pays européens entre l'Angleterre, la Belgique, la Hollande, enfin bon, c'est très très bien situé. Et en plus c'est vrai que c'est une ville très jolie. Moi j'avais de très très bons échos sur L. Donc euh... Moi je ne connaissais pas du tout. Mais c'est vrai que là aussi, le fait d'être proche de pays européens, que je connais, qui m'intéressent beaucoup, ça a aussi facilité, euh, ma mutation quoi, mon choix, mon choix de mutation.

D'accord et euh juste une question, vous, vous êtes mariés ?

Je suis marié oui

Et ça ne posait pas de difficulté de ?

Non pas du tout. Non non, mon épouse travaille dans le commerce et elle était, elle était, bah euh, partante. Bon c'est vrai. »

Directeur, manager prenant

Moi j'ai reçu un jeune cadre il y a deux jours. Il a deux ans de maison. Et il me disait : « écoutez par rapport à l'endroit où vous avez des agences comptables, j'irai que dans 4 sites et je suis mobile dans la France entière. Je veux des grandes villes, je veux pas des petites. » Pour des raisons familiales de ? ? etc. Bon, OK. Et quand on fait le tour de l'ensemble des cadres et bah ils ont tous des raisons.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

(...) [Il fait le tour d'un certain nombre de cadres qu'il a reçus récemment afin de compléter un fichier recensant leurs aspirations en terme de mobilité et ce que lui en pense]

On continue. XXX. Qu'est ce qu'il m'a mis ? Mobilité géographique ? Non. Alors ... Non aujourd'hui, peut-être dans 6 ans.

YYYY. Ah Enfin ! Bon vous avez vu combien je vous ai passé de cadres ! Lui, il est : « tout ... sauf Paris, sauf Paris ». Voyez pourquoi je vais m'en rappeler !

On continue on continue ...

Z. , D. . . Paris. . V. , V. . C'est lui. Le gars dont je vous ai parlé [qui veut des grandes villes].

Cadre premier niveau, candidat en recherche (2 entretiens informels)

Octobre 2003 :

J'ai le désir de partir, mais je ne trouve pas forcément ce que je veux. (...) Pour moi, ce qu'il y a, c'est que j'ai une contrainte en terme de déplacement. Contrainte du soir. Je dois être rentrée et donc besoin de peu de déplacement. Je me verrais mal, m'occuper moins de mes enfants. Ça, c'est vraiment culturel. Quelque part, je me sens plus responsable, avoir plus une obligation de présence (vis à vis des enfants). (...) Alors déjà, ça me limite.

Janvier 2004 : [notes]

[Sa recherche est un peu au point mort]. Ce que je voudrais c'est faire du contrôle de gestion en unité. Les RH n'ont pas de pouvoir, toutes les études ça ne sert à rien. J'aime bien faire des trucs qui servent, qui sont utiles. Je vise surtout des unités en région parisienne.

J'ai vu YYY. qui était prêt à lui proposer un poste à la Direction Z. mais au début, je voulais être en unité, donc elle a dit « non » sur le moment ; là elle compte le relancer.

À un moment donné, XXX m'a proposé un poste de chef d'unité comptable, c'est une voie vers le contrôle de gestion... mais bon : c'est management et comptabilité. En plus, il m'a dit : « je ne vous cache pas que c'est GF 15 pendant 3 ans ». Alors que au pôle RH, on m'a proposé le GF 16 sans bouger, pour une prolongation de un ou deux ans. (...) Entre un ou deux ans, je ne sais pas exactement, je n'ai pas demandé.

Cadre de premier niveau, candidat (l'ordre des propos est modifié pour plus de clarté)

Si vous voulez, ma recherche d'un nouveau point de chute [son service, dans une filiale d'EDF, est supprimé], indépendamment de l'intérêt [au travail] était aussi très orientée euh, par le, bah la position géographique. (...) Au départ, moi, dans la typologie de poste que je recherchais, c'était plus, pour essayer d'évoluer un petit peu, côté gestion. J'avais vu la partie comptable pendant euh, pendant , je dirais pendant 15 ans... euh je voulais changer un petit peu de type d'activités sachant que quand on passe côté gestion et qu'on a une formation comptable, euh bon, ce n'est pas, ce n'est pas [très différent]... je pense que c'est un petit peu... [pareil] (...). Je cherchais à négoier effectivement le temps de travail. (...) En fait, dans ma précédente entreprise, j'étais revenue à mi-temps, j'étais revenue depuis un an, donc je savais, donc je savais que je ne pourrais pas retrouver un mi-temps. Donc, je n'ai même pas cherché à proposer un mi-temps aux personnes qui me recevaient. Euh, sachant que j'ai essayé de négocier, je dirais un, une espèce de, un 3/5^{ème}.

[À propos d'un poste en gestion où elle est refusée] c'est vrai que l'étiquette « filiale » euh n'était pas forcément facile à vendre au niveau maison mère. Parce que (...) je ne connaissais pas les applicatifs [les applications informatiques comptables propres à la DEGS], euh, du coup pas opérationnel tout de suite. [Ça m'a été] avancé comme argument pour pas être retenue sur un [ce] poste.

[À propos d'un poste qu'elle a refusé] au départ ça devait être de la gestion. Et puis en fait, au vu de l'entretien, c'était plus, euh entre guillemets je dirais, être un peu « hotline » d'un certain nombre d'utilisateurs sur un certain nombre de modules informatiques, qui ont une forte connotation comptable, mais et puis démêler tout un tas de problèmes au niveau des immobilisations.... [Ça ne l'intéresse pas]

[À propos du poste sur lequel elle a été recrutée, qui est en comptabilité et non pas en gestion] Mais là, c'était l'aspect niveau national qui m'intéressait. L'aspect doctrine, que je n'avais jamais

abordé auparavant, et puis, et puis participation à l'analyse des comptes au niveau national, [en]fin national... national DEGS.

(...) Quand j'ai parlé ici par contre [de la possibilité d'un 3/5^{ème}], en revanche, c'était non. (...) Je suis aux 4/5^{ème}.

3.4.2. La satisfaction des préférences par la variation des prix relatifs

Comme les personnes ont des préférences différentes les unes des autres, elles ne s'attendent pas à ce qu'il y ait une règle en place permettant de les satisfaire, elles cherchent plutôt à connaître le prix à payer pour obtenir satisfaction. Elles affirment que si elles font appel au marché (plus qu'à la progression bureaucratique normale ou à leur seule hiérarchie), c'est par ce qu'elles ont une envie, un besoin, d'autant plus perceptible qu'il n'est pas dans la « norme » et que pour satisfaire leurs préférences elles acceptent de payer un prix, fixé par la « loi du marché », c'est-à-dire en fonction de l'offre et de la demande.

Les salaires relatifs étant peu flexibles, le prix se paye essentiellement en file d'attente : la vitesse de la progression salariale et hiérarchique pour le salarié et le temps nécessaire pour trouver un candidat (deux formes de file d'attente). Lorsque le prix à payer est excessif (en termes d'attente) il faut alors renoncer à la satisfaction de certaines préférences initiales. Par exemple, lorsqu'il y a très peu de candidatures sur un profil de poste, les recruteurs peuvent anticiper leurs besoins et accepter de payer avant l'apparition du besoin réel ou bien accepter d'attendre avec l'espoir d'une candidature à venir ou encore se résigner à recruter des profils éloignés de leurs attentes initiales.

Encadré 8.19 - Impact de l'offre et de la demande sur les délais, salaires et compétences techniques

Cadre de premier niveau, candidat

Oui, le seul feu vert que [ma hiérarchie] m'a donné, c'était savoir si j'étais disponible ou pas ; après, c'était pas trop leur souci, sachant qu'ils m'ont quand même fait savoir qu'ils espéraient me revoir un petit peu aux transports un jour. (...) J'ai fait savoir que je voulais partir à la DEGS, on a essayé de me faire des offres éventuellement [dans sa direction d'origine] avec GF 15 à la clé, sur la région parisienne. . . . [J'étais] Réticent. . . . Intégrer un poste spécialisé dans tout ce qui est système d'informations, l'ensemble du domaine technique. . . . la sécurité (...).

Très technique pour ce coup-là ?

Très professionnel aussi, trop pointu, quoi. . .

(...) [Pour venir à X.] J'ai initialement postulé sur un poste vacant, dans des fonctions plutôt commerciales, responsable de développement des ventes gaz ? [Alors qu'il n'est pas du tout commercial, mais ingénieur] J'ai quand même été reçu. Apparemment, ils ont eu beaucoup de mal à attirer les candidats sur les postes. [Il est recruté ensuite sur un poste provisoire, dans l'attente d'un poste plus adapté à ses compétences] (...)

Ça a été évoqué quand j'ai été reçu, mes prétentions [hiérarchiques et salariales] à savoir dans la mesure où j'étais en poste à Y., sans avoir évolué en prenant un GF au passage. J'évoluais à l'horizontal, sur le profil du poste. C'était à peu près une horizontale. Si j'avais de nouvelles responsabilités, si j'avais le même positionnement dans l'organigramme de l'unité, c'était un peu

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

un poste à l'horizontale, en changeant de direction. Je suis passé d'un poste plage C à un poste plage C. [il accède au bout de 6 mois à son vrai poste avec un GF en plus]

En résumé, le candidat renonce à une promotion dans un poste et une ville qui ne lui plaisent pas (cf. aussi encadré précédent) et il choisit plutôt un poste provisoire dans une région qui lui plaît, avec comme objectif un poste qui lui plaît. Il accepte pour cela de payer un « prix » : une promotion hiérarchique moindre et différée. L'unité, elle, examine sa candidature sur un poste où il n'a pas du tout le profil, parce qu'elle a souvent très peu de candidat externes (peu d'offres) ; elle l'écarte sur ce poste, mais accepte de le recruter sur un poste provisoire donc dans un rôle peu productif, pour qu'il ne soit pas embauché ailleurs entre-temps, avant de lui attribuer un poste plus conforme à ses compétences techniques. Les deux donc acceptent de payer un prix, pour obtenir la satisfaction de leurs préférences.

Chef de service, manager prenant, n+1

J'ai actuellement un poste qui est en train de se libérer. (...) Comme nous avons beaucoup de difficultés (...) [à recruter], moi je suis même prêt à ouvrir plus largement le poste lorsque je vais le publier, à une personne qui connaisse très bien les recettes clientèle, même si elle est moins comptable que je ne le souhaiterais, à condition que cette personne accepte de suivre une formation un peu plus approfondie à la comptabilité, à la doctrine comptable. Et j'accepterais d'un autre côté ... C'est à dire que notre exigence devient, comment dire, un peu plus faible lorsqu'on a des difficultés.

(...) Et puis, un autre bémol que j'apporte [par rapport à la place des contacts en amont sur le réseau], je vous avais dit tout à l'heure que pour le moment, sur un emploi qui est train de se libérer bien je ne... malgré mes recherches à long terme parce que c'est un poste pointu (inaudible), il est pas exclu donc que je, que je publie le poste en le déclarant, en faisant comprendre qu'il est extrêmement ouvert. Donc vous voyez qu'on, même si on privilégie effectivement, on a plutôt tendance à privilégier comment dire, des contacts en amont, euh il reste donc qu'il y a toujours des postes qui peuvent être ouverts puisque le poste que nous avons publié, eh bien il est ouvert. Il est ouvert et pas seulement donc, je vous l'ai dit tout à l'heure, à la comptabilité. On va faire comprendre qu'il est ouvert à des gens de la clientèle qui accepteraient quand même une formation, c'est quand même la condition nécessaire une formation accélérée dans un domaine pointu.

Cadre de premier niveau, candidat en recherche [observation d'une discussion en mars 2004]

Conseil donné par un ancien du service à un expert du pôle RH qui souhaite une mobilité fonctionnelle importante :

Moi je suis parti à égalité, GF [+1] un an après. Le directeur m'a dit : « OK, mais à égalité, GF un an après, si ça marche bien ». C'est le prix à payer, si on veut vraiment partir sur un job intéressant.

Chef de service, manager prenant, n+1

Quand j'ai été recruté sur ce poste-là, ça faisait 8 mois que le poste était vacant, qu'il avait été publié et que le directeur du Centre, le précédent avant NNN. , ne trouvait pas le candidat qu'il souhaitait ; parce que T., ça n'attirait pas et en plus, c'était pas T., il fallait aller à B. [une ville à quelques dizaines de km].

Directeur, manager prenant [notes]

[Une direction avec forte pénurie conjoncturelle de candidats] Les mouvements on ne les pilote pas. Il faut être à l'affût des coups. Un cadre veut aller à L. Lui, il pensait y aller au bout de trois ans. Moi je dis oui dans la journée. Et après on négocie. J'ai mis sur la table. J'exploite les opportunités, je suis à l'affût, (...) Du coup, logement, GF, solutions pour [rendre possible le recrutement]

Directeur, manager prenant

[Un cadre est contacté par un directeur d'un autre centre qui lui propose un poste]. Il se trouve que, moi, je considère ou le collaborateur [le n+1 du cadre] me dit : « il a pas tout à fait fini sa mission ». Donc, dans ce cas là, il peut y avoir une négociation avec le cadre, en disant : « attendez, (ou attends), là t'es à trois ans, moi, nous on aimerait que tu restes un an de plus ». Et dans ce cas-là, le cadre il peut dire : « qu'est ce que tu proposes ? », alors là aussi, c'est le marché qui revient.

Et des billes « écoute, tu restes, tu as bien travaillé on est content de toi, tu restes un an de plus, tu auras un avancement, plus tôt que prévu et après t'as le feu vert pour partir ». Alors il dit : « bah banco je reste », il répond pas à la demande [du directeur recruteur]. Ou il dit « tchao je me barre, [je veux] aller sous d'autres cieux ». Dans ce cas là, c'est la loi du marché.

(...) Le cadre il doit venir pour dire : « voilà mon chef, voilà j'ai été démarché par un tel que je connais, ou que j'ai connu ... mais comme je sais que le travail est pas fini et que il me reste un an de plus. Je te préviens, je te préviens, mais bon... Mais j'ai pas donné suite » (...) Il dira peut être pour montrer un peu, « je suis sollicité. Donc peut-être à la fin de l'année. . t'vois... » Ça fait partie du jeu (ton complice, jeu appuyé). Mais il dira, « je n'ai pas donné suite ». Mais pour moi c'est un signal. Un signal que me donne le cadre. En disant ça y est, il est mûr pour être « rendu » entre guillemets. C'est comme les transferts au foot. Euh donc, euh, il faut que j'y pense, à préparer sa succession. Ou que je m'aligne pour donner un peu mieux, pour prolonger le contrat, pour terminer telle ou telle mission et que je me prépare à le remplacer, pour déjà chercher, si c'est un poste à enjeux et être certain que le jour où il partira, bah j'aurai trouvé... quoi ?

Les personnes interrogées ne nous disent certes pas que le marché est le mode de coopération qui permet une solution Pareto optimale. Néanmoins, elles trouvent normal de payer un prix pour pouvoir obtenir satisfaction. Ces justifications peuvent aussi être des critiques à la rigidité des règles (cf. chapitre 5) par exemple lorsqu'un candidat qui a vraiment besoin de changer de région pour des raisons familiales est écarté d'un poste pour lequel on le juge trop qualifié, alors qu'il est prêt à accepter un poste d'un niveau inférieur à celui dont il dispose, on estime que ce n'est pas bien pour lui, qu'il sera frustré, quittera le poste rapidement ... Il ne peut pas obtenir satisfaction même en acceptant de payer un prix, parce que cela ne se fait pas. On retrouve bien, chez les personnes des discours proches de la morale utilitariste et de ceux tenus par l'approche qui la décline en sciences sociales, l'économie néoclassique, même si ces discours sont minoritaires (cf. supra critiques).

3.4.3. Le marché des ressources humaines

Comme on peut le pressentir dans la dernière citation de l'encadré précédent avec la référence aux « transferts au foot », le marché n'est pas seulement entre candidats et recruteurs, mais entre management cédant et management prenant (cf. supra, 3.1.). Le cédant peut chercher des compensations au fait de laisser partir rapidement, un « bon ». Il peut « payer » pour placer un mauvais. Des directeurs d'unité peuvent organiser des échanges, un salarié contre un autre. Les citations ci-dessous s'appliquent à trois unités différentes. La pratique est apparemment totalement généralisée.

Encadré 8.20 - Le salarié marchandise, la négociation entre managers

Directeur, manager cédant

Un agent, sa femme est dans l'enseignement, sa belle-mère est malade, sa femme demande à être mutée dans le Sud. Il vient me voir : « ça fait un an que je suis séparé de ma femme »... Un autre, divorcé, veut rentrer dans sa région. Je les aide. Je fais appel à mon réseau personnel. Et là, le directeur [du centre dans le sud] me dit :

- « OK, tu payes quoi ? »

Pourquoi ?

Parce que c'est comme ça, il dit :

- Toi, tu es un riche centre du Nord.

- Tu demandes combien ?

- 2 ans

- non, un an »

On transige à 1,5 ans ... Là ça dépend, soit le gars est bon, c'est plus facile. Mais eux, sur un bordereau [de candidatures], quand j'en ai 4, ils en ont 20. Soit il est mauvais, c'est rédhitoire. Soit moyen et il faut voir. C'est selon le réseau. Et derrière, le fait que j'ai aidé à partir, cela se sait. C'est un plus, pour la motivation. Les gens savent qu'on a des possibilités pour faire des choses comme ça. Et moi derrière, je fais « moins un » à l'organigramme.

Ici il y a une négociation directement entre directeur d'unité cédant et prenant. Le cédant accepte de payer pendant 1,5 ans un salarié qui travaille pour une autre unité, parce que cela lui permet de supprimer un poste immédiatement par divers mouvements, tout en augmentant la motivation de ses salariés. On note que ces transactions, sans être interdites, ne sont pas organisées sur un marché proprement dit où il y aurait cession publique de droits de propriétés, il s'agit d'arrangements de gré à gré, d'où les références au réseau

Chef de service, manager prenant n+1, expert RH

Si quelqu'un est comme ça, disponible, qui a rien à faire, je vais essayer de le prendre, mais de pas le payer. Le faire payer par un dispositif d'aide national, parce qu'on prend l'argent là où il est, donc on le sort pas [du budget de l'établissement en question]. (...) Donc je vais pas me presser [pour recruter quelqu'un dont je sais qu'il est disponible]. Si je commence à vous dire, vous êtes toujours [au centre de] B. [et moi au centre de L.] : « bon bah il me le faudrait demain matin [la personne qui n a pas d'emploi à B] » ; y a bien quelqu'un qui va dire : « bon bah, si t'en as tant besoin que ça, t'as qu'à payer ». Faut que je commence par dire, « bon je le prends pour vous arranger, mais en fait, j'en ai pas vraiment besoin. »

Donc il faut s'organiser ici pour pas en avoir besoin

C'est surtout que j'en ai pas besoin, en tout cas, pas officiellement. Donc, je vais pas me presser. Nous sommes dans un jeu de dupes. Ça, c'est du vécu (Rire).

Dans ce cas l'unité dit qu'elle ne recrute la personne que pour rendre service et ainsi le salaire du cadre est payé par un dispositif national qui vise à favoriser le réemploi interne des salariés sans emploi.

Chef de service, expert RH

Il y a déjà eu des échanges de cadres au niveau du groupement. Récemment à la Délégation Qualité Gaz, on a exporté XXX en GF 15 ou 16 et importé YYY en GF 14-15. Le centre [de distribution] aime bien les échanges, ça garantit un certain équilibre.

Directeur, manager prenant-cédant

Oui, tout à fait, on peut swaper des cadres. À partir du moment où on peut échanger en fonction des mobilités géographiques souhaitées, on le fait. Ça ne se fait pas que sur les cadres. En exécution, c'est uniquement pour la mobilité géographique, des problèmes familiaux. Au niveau cadre, ça peut se traiter au sein du groupement de centres aussi. De toute façon, il n'est pas imaginable qu'une unité soit uniquement importatrice ou exportatrice.

En conclusion, dans les entretiens réalisés, la place du marché dans les attributions internes d'emploi apparaît globalement limitée. Elle est limitée par la forte convergence des préférences des recruteurs et candidats sur un certain nombre de sujets (les « bons » et « mauvais » candidats, les régions du Sud, plutôt que l'Est de la France). Elle est limitée par l'encadrement strict des variations de salaire relatif ou même de vitesse de progression de carrière.

Les dispositifs marchands ont néanmoins leur efficacité propre, ils mettent à jour les préférences des personnes, diffusent l'information de façon très large. Leur usage se justifie parce qu'ils permettent, dans une certaine mesure, l'atteinte par chacun de ses préférences, pour peu qu'il soit prêt à en payer le coût.

La force de la coopération managériale présentée au chapitre précédent, explique qu'il n'y ait pas seulement au sein de la DEGS, un marché mettant face à face des candidats et recruteurs, celui que les experts ressources humaines ont voulu développer, mais aussi un marché entre managers cédants et prenants, qui s'échangent des candidats ou font payer leur transfert. Ce deuxième « marché » n'est pas institué officiellement, il passe par des transactions de gré à gré entre dirigeants qui se connaissent et se font confiance.

4. Indices statistiques de l'influence de la coopération marchande dans l'attribution des emplois

Plusieurs imperfections de la base d'information statistique rendent difficile de démontrer la présence de la logique marchande dans l'attribution des emplois.

Comme nous l'avons vu, selon les personnes interrogées, au sein de la DEGS, la concurrence marchande se traduit peu par des variations de salaires relatifs et essentiellement par des variations dans le temps nécessaire pour trouver des candidats, ainsi que dans la qualité des candidatures. Les recruteurs interviewés ne cessent de nous parler de la difficulté qu'ils ont à trouver des candidatures intéressantes et du temps nécessaire pour pourvoir un poste (plusieurs mois parfois). Une mesure du temps moyen de publication des emplois selon les régions aurait donc été très utile pour conforter les remarques de recruteurs. Hélas, il n'y a pas dans la base de données SABINE, d'informations sur le délai nécessaire pour trouver des candidats.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Il aurait été intéressant de travailler également sur les variations entre types d'emploi. En effet, selon les personnes interviewées au moment de notre enquête, (cf. partie précédente), certains emplois font l'objet de pénurie de candidats (Chef de GR gestion du contrat de travail, comptable), et d'autres d'un trop plein de candidats (chef de GR gestion des compétences, commercial). Nous ne pouvons pas non plus hélas, contrôler ces affirmations et leur impact éventuel sur les salaires relatifs, parce qu'il n'y a pas de données statistiques fiables sur le métier ou l'emploi des salariés au sein de la DEGS.

En revanche, nous pouvons aisément vérifier un élément : l'existence de déséquilibres dans les flux de candidats inter-groupements de centres, et leur impact sur les progressions salariales et hiérarchiques des candidats. C'est ce que nous allons faire dans cette partie.

Comme dans les autres chapitres, il ne s'agira ni de montrer toute la pertinence explicative des mécanismes marchands, ni de construire un modèle statistique global intégrant les causes réglementaires, hiérarchiques, relationnelles et marchandes. Nous voulons simplement ajouter un indice supplémentaire renforçant la plausibilité de notre modèle-type d'attribution marchande des emplois.

Avant de préciser nos hypothèses, nous allons préciser les définitions de quelques termes.

Un marché est manifesté par des transactions qui conduisent à des flux de biens (ici de la force de travail et/ou des ressources humaines) entre transactants (managers recruteurs et candidats sur le marché interne du travail, managers prenants et managers cédants sur le marché interne des ressources humaines). Ces flux se repèrent par rapport au stock des salariés qui ne font pas l'objet de nouvelles transactions sur le marché. Ceux-là sont gérés par leur hiérarchie, évoluent à l'intérieur de leur unité en fonction des règles de progression, etc.

Lorsque l'on observe les flux de cadres entre des entités, par exemple entre groupements de centres, le solde des flux est positif dans certains groupements de centres, et négatif dans d'autres. Les groupements de centres qui ont un solde négatif, sont appelés au sein de la DEGS, « exportateurs » : ils « exportent » en effet leurs ressources humaines. Ces exportations sont en fait souvent subies, les salariés quittent spontanément ces groupements de centres, au profit de groupements de centres plus attractifs. Les mêmes groupements de centres sont également appelés « déficitaires ». Dans le discours des personnes, le « déficit » renvoie moins au solde des flux, qu'au fait que certains postes à pourvoir ne trouvent pas de candidats, il y a un « déficit de candidats ».

Sur la base des entretiens, nous posons comme postulat que toutes choses égales par ailleurs, le fait pour une entité, d'avoir de façon régulière un solde positif dans les échanges, signale le fait que

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

cette entité est attractive. Une région « attractive » est donc une région exportatrice, déficitaire, ayant un solde négatif dans les échanges.

La séparation entre flux et stock est utile pour examiner la condition « toutes choses égales par ailleurs ». Une région qui réduit plus fortement son stock d'emplois que ses voisines, aura tendance à devenir « exportatrice » en salariés, et donc, à avoir un solde négatif en matière de flux. Elle affichera le fait qu'elle dispose de nombreux salariés en « surnombre », qu'elle a des salariés « en trop ». En revanche, elle ne sera pas nécessairement moins attractive et ne se jugera pas « déficitaire » en salariés et candidats.

Nous souhaitons ici vérifier quatre hypothèses :

1. Comme nous l'ont indiqué les personnes interrogées, les flux de cadres entre groupements de centres conduisent certains groupements à être de façon régulière « exportateurs » en personnel, tandis que d'autres sont « importateurs ». Les groupements de centres Manche-mer du Nord, Est, Centre et la région parisienne sont dans des régions peu attractives. Ils sont donc exportateurs en ressources humaines (déficitaires en candidats); inversement, le Sud et l'Ouest de la France (Groupement de centres Sud-Ouest, Sud-Est, Méditerranée et Ouest) sont des régions attractives, importatrices et excédentaires.
2. Les régions attractives rémunèrent le stock de salariés dont elles disposent à des salaires équivalents à ceux proposés par les régions peu attractives. Les mécanismes marchands ne jouent pas sur le stock.
3. Les salariés qui vont vers des régions attractives (spontanément importatrices) depuis des régions peu attractives (spontanément exportatrices) ont une progression salariale inférieure à ceux qui font le mouvement inverse. Les mécanismes marchands jouent sur les flux inter-régions.
4. Les flux de mobilités inter-régions ont un impact sur les flux internes aux régions, c'est l'« effet de cheminée ». Les salariés situés dans les régions attractives ont moins de possibilités de postuler sur des emplois au sein de leur région et une progression salariale moins rapide dans leur région que ceux qui sont dans des régions peu attractives.

Ces quatre hypothèses sont liées. Logiquement, l'hypothèse 1 ne peut être vérifiée que si l'hypothèse 2 est vérifiée. Les hypothèses 3 et 4 découlent des deux premières.

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons vu la faiblesse des dispositifs marchands. Dans la troisième partie, nous avons vu les limites des justifications marchandes. Nous avons présenté dans le chapitre 5, les rigidités salariales produites par les dispositifs et justifications réglementaires. C’est ce qui explique notre deuxième hypothèse (rigidité des salaires en stock). Comme par ailleurs les personnes nous disent que les régions sont plus ou moins attractives, nous nous attendons à observer des flux depuis les régions peu attractives, vers les régions attractives (hypothèse 1). Pour limiter ces flux, il est logique de penser que leur rémunération sera inégale (hypothèses 3 et 4).

Nous commençons par la présentation des flux, parce que si la première hypothèse est vérifiée, cela indiquera qu’il y a bien un écart d’attractivité entre les régions. Nous pourrions alors nous demander à quel point cet écart d’attractivité est compensé par des mécanismes marchands. Naturellement, si cet écart était totalement compensé, nous ne pourrions pas constater d’inégalités dans les flux et prouver de cette façon l’écart d’attractivité entre les régions. N’ayant pas de preuves de cet écart d’attractivité, nous ne pourrions pas observer l’influence des mécanismes marchands pour réduire cet écart. Si la logique marchande était absolument parfaite et totalement généralisée, nous ne pourrions pas montrer son existence par l’observation des seuls comportements.

4.1. Flux inter-groupements de centres

La première étape de notre démarche consiste à repérer l’existence de flux asymétriques entre les régions de France. L’existence de tels flux pour certaines régions précises (le littoral méditerranéen et atlantique, le soleil, la mer ...) depuis d’autres régions précises (le désert du massif central, l’enfer parisien, le froid du nord et de l’Est), viendra confirmer les discours tenus par les personnes et par le sens commun¹¹⁶.

Techniquement, nous avons fait le choix d’observer les mobilités entre des groupements de centres, plutôt qu’entre régions administratives. Ce sont en effet les groupements de centres qui sont mentionnés dans les discours des personnes interrogées. De plus les groupements de centres interviennent dans le processus de recrutement des cadres, notamment dans les mobilités inter-groupements de centres. Choisir la maille « groupement de centres » permet d’observer simultanément l’impact des choix décentralisés des candidats et recruteurs sur le marché interne du travail et celui des managers en charge de la cession ou de l’acquisition de ressources humaines

¹¹⁶ L’existence de flux depuis le Nord vers le Sud est courante dans beaucoup d’organisations publiques françaises, qui partagent avec la DEGS le fait d’avoir des rigidités salariales, des carrières à long terme et des stratégies géographiques au service de la carrière de long terme. Ces stratégies se traduisent par des premières affectations dans des régions peu attractives et une mobilité ultérieure vers des régions plus attractives ...

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

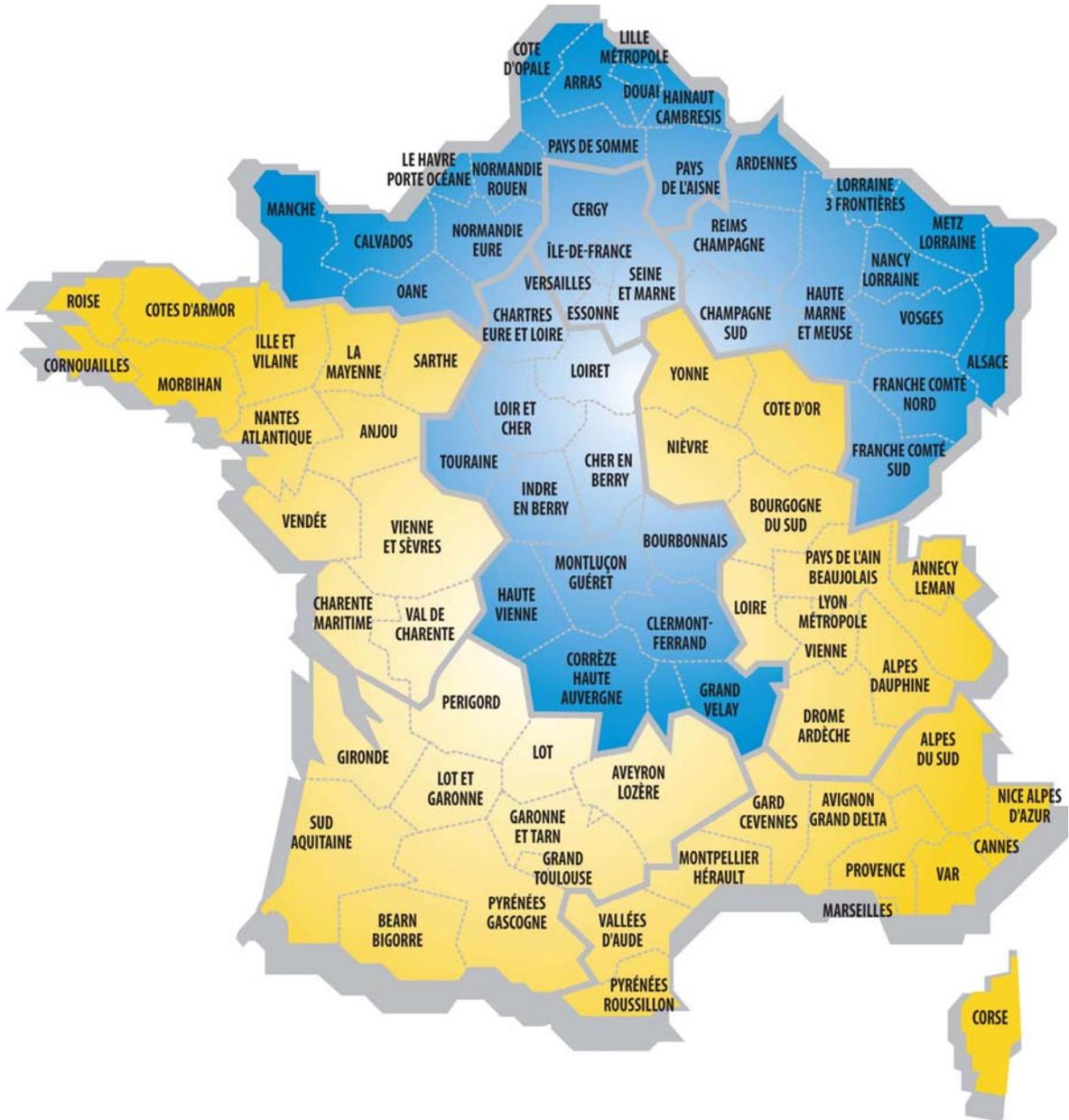
pour un groupement de centres sur le marché interne des ressources humaines. Par la suite, lorsque nous parlerons de « régions », nous parlerons de régions au sens simple d'aires géographiques sur une carte, et non de la collectivité locale « région ».

Pour améliorer la qualité des résultats, nous distinguerons deux ensembles de groupements de centres :

- ceux qui sont « attractifs » (désirés) : Méditerranée (MED), Département d'Outre Mer (DOM), SUD-OUEST, OUEST et SUD-EST ;
- ceux qui sont « peu attractifs » (non désirés) : MANCHE-MER Directeur, NORD, EST, CENTRE, ÎLE DE FRANCE (IDF), Services centraux.

Pour une meilleure lisibilité de l'exposé, la carte de l'implantation des centres par groupements de centres est reproduite page suivante. Elle permet de repérer les deux grandes régions auxquelles il sera fait référence par la suite.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois



4.1.1. Méthodologie

Pour réaliser le tableau ci-dessous, nous avons commencé par identifier les mouvements inter-unités au sein de la DEGS chaque année de 1998 à 2003¹¹⁷. La base de données dont nous disposons nous permet de repérer les salariés ayant moins d'un an d'ancienneté dans leur unité et plus d'un an d'ancienneté dans l'entreprise, ce sont les salariés qui sont arrivés d'une autre unité d'EDF et Gaz de France. Parmi ceux-là, nous ne retenons que les mouvements internes à la DEGS.

Sur les 5 années considérées, nous décomptons 2770 mutations de salariés de la DEGS dans des postes de cadres à la DEGS.

Les mouvements qui nous intéressent sont les mouvements des cadres de premier niveau.

Nous prenons en compte les candidats ayant postulé sur des postes en GF 12 à 15 depuis des postes en GF 10 et plus. Nous excluons à cette occasion 22 mutations de candidats situés en GF 9 et moins. Il s'agit de toute évidence, de salariés ayant réalisé des formations internes, donnant accès au statut cadre. Ces affectations post-formations sont gérées de façon centralisée, et échappent aux marchés internes au sens où nous les entendons ici. De plus, l'importance des gains salariaux associés à ces mobilités, biaiserait les résultats.

Nous avons choisi d'inclure tous les mouvements de cadres de GF 12 à 15, y compris vers des postes de niveau supérieur. (Nous expliquerons les raisons de ce choix méthodologique infra en 4.3.1. Nous étudions ainsi 1852 mutations inter-unités de cadres de premier niveau.

Parmi ces mouvements inter-unités de cadres de premier niveau, ceux qui nous intéressent ici sont les mouvements inter groupements de centres. Il s'agit de 959 mutations. Ces flux inter-groupements forment environ 52% des flux inter-unités, et environ 20% des flux totaux.

Dans le tableau ci-dessous nous présentons le cumul des flux annuels sur une période de 5 ans. Le fait de cumuler les mouvements recensés sur plusieurs années permet d'éviter de sur interpréter des variations annuelles dans les flux dues à la faiblesse des effectifs concernés.

Nous présentons pour chaque groupement de centres le nombre de cadres de premier niveau qui sont partis (exports), le nombre de cadres qui sont arrivés (imports) et le solde des flux. Nous présentons l'importance de ces flux par rapport au nombre de cadres employés en moyenne sur la

¹¹⁷ Les flux inter-unités font environ 40% des mutations individuelles pour les postes de cadres de premier niveau (38 % en 2001, cf. *supra* tableau 7.5 et 7.7).

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l’attribution des emplois

période dans le groupement de centre (le stock). Nous comparons aussi le solde des flux de cadres à la variation du stock d’emplois sur la période.

Tableau 8-2 - Flux de cadres inter-groupements de centres

Groupements de centres	Flux de cadres			Pourcentage des effectifs moyens 1998-2003			Effectifs cadres		Variation des postes disponibles en 5 ans	
	Import	Export	Solde	Import	Export	Solde	1998	2003	Pour tous	En interne
CENTRE	97	116	-19	23,8%	28,4%	-4,7%	449	368	-18,0%	-13,8%
EST	62	95	-33	15,4%	23,6%	-8,2%	454	350	-22,9%	-15,6%
Manche Mer du Nord	68	112	-44	12,1%	20,0%	-7,9%	614	507	-17,4%	-10,3%
IDF	134	131	3	14,9%	14,5%	0,3%	1037	767	-26,0%	-26,3%
Services Centraux	119	133	-14	26,9%	30,1%	-3,2%	706	179	-74,7%	-72,7%
Total	480	587	-107	17,7%	21,7%	-3,9%	3260	2171	-33,4%	-30,1%
Départements d’Outre-Mer	45	32	13	21,7%	15,4%	6,3%	196	218	11,2%	4,6%
MED	81	73	8	12,6%	11,3%	1,2%	704	579	-17,8%	-18,9%
OUEST	113	89	24	19,8%	15,6%	4,2%	622	517	-16,9%	-20,7%
SUD EST	109	99	10	18,2%	16,5%	1,7%	667	531	-20,4%	-21,9%
SUD OUEST	99	63	36	20,3%	12,9%	7,4%	507	469	-7,5%	-14,6%
Total	447	356	91	17,8%	14,2%	3,6%	2696	2314	-14,2%	-17,5%
Inconnu	32	16	16	49,6%	24,8%	24,8%	107	22	-79,4%	-94,4%
Total DEGS	959	959	0	18,1%	18,1%	0,00%	6063	4507	-25,7%	-25,7%

Données Scarlett à DS (dernière situation) : effectifs d’agents statutaires ayant changé de groupement de centres d’une année sur l’autre, cumulés entre déc. 1998 et déc. 2003.

Seuls sont retenus les mouvements vers des postes de GF 12 et plus, depuis des postes de GF 10 à 15.

Les pourcentages sont calculés sur la moyenne des effectifs GF 12-16 de déc.1998 et déc.2003.

4.1.2. Présentation et analyse des résultats

Les groupements de centre déficitaires et excédentaires ont été regroupés entre eux. Comme on s’y attendait, le Centre, le Nord (MMN, IDF, Services centraux) et l’Est de la France sont déficitaires, tandis que l’Ouest et le Sud (MED, SUD-EST, DOM) sont excédentaires.

La région Île de France est incluse dans les régions déficitaires parce que bon nombre de ses imports ont lieu depuis les services centraux. Or, les services centraux sont situés à Paris et à la Défense, en Île de France. Si l’on fait référence à la région parisienne dans son ensemble, plus qu’à la structure « groupement de centres IDF », distincte de la structure gérant les services centraux, la région est déficitaire. Il faut pour cela effectuer écartier les 78 mouvements entre les services

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

centraux et le groupement de centre IDF et regarder les flux vers l'ensemble de la région parisienne (IDF et Services centraux).

Les flux à l'import ou à l'export de chaque groupement de centre se situent en moyenne à 18,15 % sur 5 ans soit un peu plus de 3,5 % par an. Le solde varie selon les groupements de centres, avec un maximum à -8% sur 5 ans pour la région EST, soit moins de 2% par an et de +7 % pour le SUD-OUEST, soit moins de 1,5 % en plus.

Il est utile de comparer les flux de mobilité aux variations d'effectifs au cours de cette période. On pourrait supposer que les flux de mobilité sont causés par des variations asymétriques des effectifs, causées elles-mêmes par des variables exogènes.

Il y a en effet une certaine relation entre le pourcentage de réductions d'effectifs et les flux de mobilités.

Les groupements de centres qui réduisent le plus leurs effectifs sont ceux qui ont un solde négatif entre les salariés qui les rejoignent et ceux qui les quittent. En moyenne les régions déficitaires réduisent plus leurs effectifs (-33%) que les régions excédentaires (-14%).

Les variations du stock d'emplois (effectifs) entre 1998 et 2003 sont probablement liées pour l'essentiel, au départ des commerciaux vers d'autres directions. Ce mouvement affecte prioritairement les grandes agglomérations et les services centraux dans lesquels sont concentrés les effectifs commerciaux (-26,04 % en IDF, - 74,65 % pour les Services Centraux, - 20,39% pour le Sud-Est). De plus les grandes agglomérations sont décrites dans l'entreprise comme un lieu privilégié de réalisation de gains de productivité (économies d'échelle possibles).

Ces trois exemples montrent bien que les baisses d'effectifs n'entraînent pas nécessairement une tendance à exporter des salariés vers les autres groupements de centre. Par exemple, le groupement SUD-EST, bien qu'il connaisse des réductions d'effectifs importantes (- 20,39 %), attire les salariés (109 imports pour 99 exports).

De plus, la relation entre variation des effectifs et solde des flux de mobilité fonctionne dans les deux sens. Pour les dirigeants d'un groupement de centres exportateurs (déficitaires en ressources humaines), il est relativement facile de réduire les effectifs, il suffit de ne pas remplacer les départs. À l'inverse, pour les dirigeants d'un centre importateur (excédentaire en ressources humaines), réduire les effectifs est difficile. Les salariés ne veulent pas quitter la région, voire le centre. Comme il est difficile de les forcer, il faut attendre qu'ils partent à la retraite. De plus lorsqu'un poste se libère, il faut pour le supprimer, pouvoir résister à la pression de tous ceux qui souhaitent y placer un candidat.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l’attribution des emplois

Pour reprendre l’exemple extrême donné plus haut en citation (cf. encadré 18), il est facile de trouver dans un centre au Nord ou à l’Est de la France, un salarié qui a des attaches dans le Sud de la France et souhaite y retourner. Ce centre du Nord Est peut alors proposer à un centre du Sud de recruter ce salarié à un coût nul, pendant une certaine période de temps (un à deux ans), le centre du Sud y gagne une à deux années de salaires et le centre du Nord, un moyen de supprimer un emploi de façon indolore. À l’inverse, on trouvera moins de salariés dans le Sud désireux de rentrer dans le Nord et les centres du Sud ont donc moins la possibilité d’employer cette méthode, pour réduire leurs effectifs.

Selon toute probabilité, la variation des effectifs n’est pas la cause exogène unique des soldes de flux migratoires inter-groupements de centres. Il y a plus probablement une attirance spontanée des salariés vers les régions du Sud et de l’Ouest de la France.

4.2. Groupements de centres, niveau de rémunération et progression hiérarchique (stock de salariés)

Si la loi de l’offre et de la demande fonctionnait parfaitement, on devrait trouver des niveaux de rémunération plus élevés dans les régions peu attractives et moins élevés dans les régions attractives.

Tableau 8-3 - Moyenne d’âge et de niveaux de GF et de NR selon l’attractivité du lieu

Groupements de centres	Âge moyen	GF moyen	NR Moyen	Effectifs 2003	% des cadres GF 12-16 parmi les effectifs totaux
CENTRE	43,467	13,359	20,53	368	6,72%
EST	41,7	13,231	20,1	350	6,45%
MMN	42,996	13,262	20,28	507	6,47%
IDF	41,922	13,309	20,403	767	7,17%
SCES CENTRAUX	41,782	14,274	22,369	179	29,20%
DOM	43,752	13,161	19,716	218	8,52%
MED	44,655	13,28	20,625	579	6,41%
OUEST	43,727	13,348	20,476	517	6,68%
SUD EST	43,987	13,343	20,535	531	6,68%
SUD OUEST	44,448	13,275	20,537	469	7,17%
Inconnu	36,955	14,227	21,955	22	21,57%
Régions peu attractives	42,387	13,374	20,509	2171	7,22%
Régions peu attractives hors Sces Centraux	42,442	13,293	20,342	1992	6,77%

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Régions attractives	44,167	13,297	20,468	2314	6,84%
Total DEGS	43,275	13,339	20,495	4507	7,04%

Données Scarlett à DS, effectifs d'agents statutaires, données pour les cadres dans les GF 12 à 16 en déc.2003, les pourcentages sont fait au regard des effectifs totaux statutaires de la DEGS

Dans les faits, il n'y a pas d'écart de qualification (GF), ou de niveau de rémunération (NR) entre les régions peu attractives (exportatrices) et attractives (importatrices).

À lire le tableau, on pourrait même croire que les régions exportatrices rémunèrent plus leur salariés que l'inverse. Pour bien faire, il faudrait ne pas tenir compte des services centraux. Il est naturel en effet, que les cadres soient plus nombreux dans les services centraux (29,2% des effectifs en 2003 contre 7% en moyenne à la DEGS) et mieux rémunérés. Cet écart tient aux fonctions qui leur sont attribuées et non à l'implantation géographique de ces services centraux en région parisienne, qui est une région exportatrice. Si l'on enlève l'influence des services centraux, il n'y a pas de différence significative de qualification et de niveau de rémunération entre les régions attractives et celles qui le sont peu. Le niveau de rémunération moyen des régions attractives est de 20,468. Il est de 20,342 pour les régions peu attractives. Le pourcentage de cadres dans les régions attractives est de 6,84 % alors qu'il est de 6,77% pour les régions non attractives.

En revanche, une différence saute aux yeux. Dans les régions attractives, les salariés sont nettement plus âgés (44 ans contre 42 ans pour les régions peu attractives¹¹⁸). Cela corrobore les discours des personnes, présentés dans la partie précédente. Recruteurs et candidats indiquent que l'offre et la demande jouent essentiellement sur le délai nécessaire pour pourvoir un poste. Lorsque l'offre de candidats est pléthorique pour une région ou un emploi, la rémunération de l'emploi (son

¹¹⁸ Pour être parfaitement exact, les deux ans d'écart constatés en 2003, sont probablement partiellement dus à la concentration des recrutements de cadre en Île de France, du fait de la concentration des universités et grandes écoles en région parisienne et des recrutements dans les services centraux. Si l'on avait présenté les mêmes données en 1998, la moyenne d'âge de l'Île de France était plus élevée (43,2 ans). Néanmoins, malgré cela, on aurait constaté de la même façon, un écart d'âge entre régions exportatrices et importatrices (de un an en 1998 au lieu de deux en 2003) et une variation infime en matière de niveau de qualification et de rémunération.

De plus, l'augmentation de l'écart d'âge moyen entre 1998 et 2003 a d'autres causes que la concentration des recrutements en région parisienne. Les importants flux de recrutements et de départs en retraite ont mécaniquement accentué les écarts de moyenne d'âge entre les régions attirantes et peu attractives. Les recrutements ont été un peu plus nombreux dans le Nord, les cadres nouvellement recrutés n'ont pas eu le choix de leur première affectation. De plus les flux de départ en retraite dans le Sud ont libéré des emplois et permis à certains cadres âgés du Nord de s'installer dans le Sud, alors que les flux de départ en retraite dans le Nord n'ont pas attiré autant de candidats dans le Sud. Ces flux ont donc augmenté les écarts de chances de progression hiérarchique entre le Nord et le Sud. Cet aspect sera traité plus en détail dans les parties suivantes.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l’attribution des emplois

classement) et le gain salarial accordé au salarié sont à peine affectés, nous disent-ils. En revanche, ajoutent-ils, dans les régions attractives, les recruteurs trouvent rapidement des candidats (les postes sont pourvus immédiatement) et les candidats pour ces régions trouvent lentement des emplois (ils restent plus longtemps dans leur emploi, bien qu’ayant un feu vert pour partir).

En résumé, les statistiques présentées confirment que les emplois de cadres sont quasiment aussi nombreux, quelle que soit leur implantation géographique, à niveau équivalent (GF 12-16) et dans des organisations de type équivalent, ici des centres de distribution (hors service centraux). De plus le niveau de rémunération de ces emplois au niveau de qualification équivalent (GF 12-16) est quasiment le même quelle que soit la localisation géographique.

En revanche, le temps nécessaire pour accéder à ces emplois de cadres varie fortement. Il faut plus de temps pour progresser dans l’échelle hiérarchique dans le Sud que dans le Nord.

Pour résumer cette partie, **la DEGS est caractérisée par une absence d’écart de rémunération pour des postes équivalents entre régions, compensée par des files d’attente variables, dans l’accès à ces postes selon l’attractivité de la région.**

Nous disons qu’il n’y a pas d’écart de rémunération en « stock ». Ces données sont présentées ici pour les cadres de premier niveau qui constituent le cœur de notre étude, mais elles valent pour l’ensemble de la DEGS (sur l’ensemble de la DEGS, en 2003, il y a un écart significatif de 0,1 GF et 0,2 NR au détriment des régions attractives, l’écart est négligeable)

4.3. Étude des flux de salariés : La rémunération des mobilités entre régions attractives et non attractives

Nous avons vu qu’il n’y avait pas d’écart significatif de rémunération entre cadres de premier niveau selon les régions (attractives ou peu attractives). Qu’en est-il de la rémunération des mobilités inter-régions ?

Y a-t-il une différence significative entre les gains de GF et NR que l’on réalise à l’occasion d’une mobilité depuis une région non attractive (Manche Mer du Nord, EST, CENTRE, IDF, Services centraux) vers une région attractive (Méditerranée, DOM, SUD-OUEST, SUD-EST, OUEST) et les gains que l’on réalise à l’occasion d’une mobilité en sens inverse ?

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la rémunération des flux en fonction de ces deux types de regroupements (régions peu attractives / régions attractives).

4.3.1. Méthodologie

Nous reprenons la méthodologie exposée ci-dessus en 4.1.1. Nous faisons le choix d’inclure dans l’étude les mouvements des cadres en GF 14 et 15 vers les GF de niveau supérieur à 15 (GF 16 et 17 en pratique). Si nous avions exclu les 163 cadres concernés, il y aurait eu un risque de biais potentiel. Si par exemple le Sud et l’Ouest avaient importé des cadres en GF 12 et 13 en leur donnant des gains conséquents et exporté des cadres en GF 15 qui auraient réalisés des gains de GF encore plus conséquents, nous n’aurions pas vu les gains réalisés à l’export (les cadres en question auraient été exclus de l’enquête) et nous aurions pu croire que les régions attractives rémunéraient plus la mobilité que les régions exportatrices.

Par rapport aux 959 mobilités inter-groupements de centres recensées en 4.3.1, nous excluons les 416 flux inter groupements de centres au sein d’une même région et les 48 mouvements depuis ou vers une unité inconnue. Nous retenons ainsi 495 mouvements entre ces deux grandes régions.

Nous avons ensuite comparé la moyenne des gains en GF et en NR à l’occasion des mobilités réalisées dans un sens et dans l’autre.

Tableau 8-4 - Rémunération des mouvements depuis une région attractive ou non

	Gain à l’export		Écart de gain en NR	Flux			Stock	Flux/Stock
	en GF	en NR		export	import	Solde	Effectif	Pourcentage
Régions peu attractives	0,71	1,03	-0,19	295	200	95	2715	3,5%
Régions attractives	1,04	1,47	0,26	200	295	-95	2505	-3,8%
Total	0,84	1,21	0	495	495	0	5220	0,0

Données Scarlett à DS, effectifs d’agents statutaires ayant changé de type de régions d’une année sur l’autre, cumulés entre déc.1998 et déc.2003. Seuls sont retenus les mouvements vers des postes de GF 15 à 17, depuis des postes de GF 10 à 16.

4.3.2. Présentation des résultats

Il y a plus de cadres qui vont des régions peu attractives vers les régions attractives, que de cadres qui vont des régions attractives vers les régions peu attractives. Le solde des flux conduit à libérer des emplois dans les régions peu attractives (3,5%) et « geler » des emplois dans les régions attractives (3,8%).

Dans les régions qui attirent spontanément, ceux qui arrivent depuis une région peu attractive ont une progression de GF (0,71) nettement inférieure à celle accordée à ceux qui partent depuis cette région attractive vers une région peu attractive (1,04). Inversement, dans les régions peu attractives, ceux qui arrivent depuis une région attractive ont une progression de leur niveau de rémunération

NR (1,47) bien supérieure à celle offerte à ceux qui spontanément quittent cette région pour une région plus attractive (1,03)¹¹⁹. Le fait de quitter sa région entraîne un gain de rémunération en moyenne de 1,21 NR, mais quitter une région peu attractive pour une région attractive oblige à accepter une perte en moyenne de 0,19 NR, et rejoindre une région peu attractive depuis une région attractive permet de gagner 0,26 NR (donc à peu près 1% d'augmentation de salaire ...).

4.3.3. Analyse des résultats

Les résultats sont conformes à une interprétation marchande, le fait qu'il y ait une forte demande des salariés pour les régions attractives, alors que l'offre d'emploi est constante fait que les managers recruteurs dans les régions attractives proposent une faible augmentation de rémunération aux cadres mobiles depuis des régions peu attractives, tandis que les managers recruteurs dans les régions peu attractives font l'inverse pour trouver des candidats.

4.4. Les flux de mobilités internes au sein des régions attractives et non attractives

En toute logique, les flux de mobilités inter-régions que nous avons présentés ci-dessus devraient créer des effets de cheminée et être cause, toutes choses égales par ailleurs, d'opportunités de progressions différentes au sein de chaque type de région.

On appelle « effet de cheminée » le fait que le départ (mobilité, retraite ...) d'un salarié de niveau n , libère un poste pour les salariés de niveau $n-1$, qui eux-mêmes libèrent un poste de niveau $n-2$. Ainsi, le départ d'un salarié en GF 15 créera une occasion de mouvement pour un GF 14, un GF 13, ou un GF 12 par exemple. Il y a un « appel d'air », comme dans une cheminée. Cet effet de cheminée devrait être plus fort dans les régions peu attractives. Si le départ a lieu dans une région peu attractive, les candidats extérieurs seront rares, le poste ira presque systématiquement à un salarié situé lui aussi dans une région peu attractive, par exemple de GF 14, lequel libérera son poste pour un salarié en GF 13. Si le poste va à un candidat issu d'une région attractive, alors c'est dans cette région qu'un poste se libère et crée une opportunité de progression pour les salariés de niveau inférieur. En revanche, dans ce cas, de nombreux salariés issus de régions peu attractives

¹¹⁹ Une analyse de la variance montrerait que l'écart de la moyenne des gains réalisés est très significatif ($p < 0,0001$). Les tests de significativité n'ont pas beaucoup de sens lorsque comme c'est le cas ici, nous travaillons sur la population totale. Ils servent en effet normalement à vérifier que les écarts constatés sur un échantillon sont valables pour l'ensemble de la population. En revanche, il y aurait un intérêt statistique à montrer qu'il y a une corrélation entre le type de mouvements et les gains de GF et NR réalisés. Cela ne ferait selon nous ici qu'alourdir la présentation.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l’attribution des emplois

postulent, de sorte qu’il y a plus de chances que le poste soit attribué à l’un d’eux... « Les cheminées du Nord tirent mieux que celles du Sud »...

Il y a donc dans la définition la plus large, 1309 mouvements intra régions. Ces mouvements sont obtenus en soustrayant des 1852 mouvements initiaux, les 48 mouvements depuis une unité inconnue et les 495 mouvements inter régions présentés ci-dessus.

Il est intéressant de distinguer, au sein de ces 1309 mouvements intra régions, les flux intra groupements de centres et inter groupements de centres.

Nous étudions ci-dessous d’abord les 416 mouvements entre groupements de centres au sein d’une même région attractive ou non attractive, que nous avons exclus de l’analyse précédente.

Nous étudions ensuite les 893 mouvements au sein des groupements de centres.

4.4.1. Les flux inter groupements de centres au sein des régions attractives ou peu attractives

Les effets de cheminée, devraient normalement se faire sentir d’abord au niveau des flux inter groupements de centres au sein d’une même région.

Tableau 8-5 - Flux inter groupements de centre au sein des régions attractives ou non

	Gain de		Flux inter groupements de centre		
	GF	NR	Flux	Effectifs moyens	Pourcentage
Régions non attractives	0,87	1,21	269	2715	9,91%
Régions attractives	1,02	1,42	147	2505	5,87%
Bilan	0,92	1,29	416	5220	7,97%

Données Scarlett à DS, effectifs d’agents statutaires ayant changé de centres d’une année sur l’autre, cumulés entre déc.1998 et déc.2003. Seuls sont retenus les mouvements vers des postes de GF 15 à 17, depuis des postes de GF 10 à 16.

4.4.1.1. Présentation des résultats

On constate que dans les régions attractives, changer de groupements de centres est mieux rémunéré (gain de GF moyen 1,02, de NR moyen : 1,42) que dans les régions non attractives (0,87 et 1,21 respectivement)¹²⁰.

Changer de groupements de centre est également plus rare dans les régions attractives, que dans les régions peu attractives. Les flux inter groupements de centres représentent 5,87% des effectifs moyens dans le premier cas et 9,91% dans le second cas.

4.4.1.2. Analyse des résultats

¹²⁰ L’analyse de la variance montrerait que cet écart est significatif ($p < 0,05$ dans les deux cas).

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Tout se passe comme si, les cadres des régions attractives, étant attaché à leur cadre de vie n'acceptaient de déménager pour rejoindre une unité éloignée qu'à condition de bénéficier d'une promotion supérieure.

Le fait que les flux inter groupements de centres soient plus élevés dans les régions peu attractives est probablement dû aussi au fait qu'il y a plus d'emplois qui se libèrent dans ces régions, parce que les salariés la quittent pour les régions attractives (effet de cheminée).

Ce fait signifie qu'un cadre dans une région non attractive a statistiquement une probabilité légèrement plus grande d'avoir une promotion à l'occasion d'un changement d'unité. Il faut tenir compte de cet écart dans les chances de progression, pour mesurer l'incitation qu'il y a à rester dans une région peu attractive. Un salarié disposé à changer de groupements de centres à condition de rester dans une région attractive a statistiquement près de 40% de chances en moins de trouver un poste, qu'un salarié dans une région peu attractive, près à changer de groupement de centre tout en restant dans la zone peu attractive. En fait si l'on prend en compte les chances objectives de progression, sur le moyen terme, par exemple 5 ans, un salarié a plus intérêt à rester dans une région peu attractive, où il a 9,91% des postes sont ouverts à postulation entre groupements de centre avec un gain moyen de 0,87 NR, que de rester dans une région attractive, où il n'a que 5,87% des postes qui seront ouverts pour gagner 1,02 NR. Si l'on ajuste pour résorber l'écart entre le nombre de postes ouverts dans les deux régions en prenant comme référence la moyenne, alors tout se passe comme si, à chance de postulation égale, dans une région peu attractive, le gain était de 1,08 NR et dans une région attractive, de 0,75 NR.

4.4.2. Les flux intra groupements de centre

La méthodologie de sélection des données précède la présentation des résultats qui sont ensuite analysés.

4.4.2.1. Méthodologie

Nous avons exclu de l'analyse des 893 mouvements intra groupements de centres, les 340 mouvements au sein de la région parisienne. Il y a deux raisons à cela.

Les centres parisiens ont connu une très importante réorganisation en 2003. La DEGS a commencé à fusionner les 5 centres de distribution parisiens. Il en a résulté des mobilités très nombreuses. Il y a eu 141 mouvements internes supplémentaires en 2003 au sein du Groupement de centre IDF soit presque autant que les 177 mouvements des 4 années précédentes. Il était important de ne pas prendre en compte ces flux liés à des transferts, et non à des mutations internes individuelles, car les transferts organisationnels collectifs ne donnent pas lieu à progression hiérarchique et salariale à la

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l’attribution des emplois

différence des mutations individuelles à destination d’un autre poste et cela fausserait les résultats. De plus seules les mobilités individuelles sont le sujet de notre étude.

La mobilité inter-unités en région parisienne (entre les services centraux et les centres de distribution d’une part et entre centres de distribution d’autre part) est plus facile que la mobilité entre deux centres de distribution de province. La distance à parcourir est plus faible, un déménagement n’est pas forcément nécessaire. Le pourcentage de cadres mobiles au sein de la région parisienne est encore deux fois plus élevé que la moyenne des autres groupements de centres, même si on exclut l’année 2003. C’est probablement du fait de cette facilité des mouvements inter unités au sein de la région parisienne que ceux-ci sont moins rémunérés que les mobilités inter unités dans d’autres groupements de centre.

De plus si nous avons choisi d’exclure l’année 2003 au lieu d’exclure les flux au sein de la région parisienne, les résultats auraient été moins comparables avec les analyses précédentes.

L’analyse porte donc sur les 553 mouvements intra groupements de centres effectués ailleurs qu’en région parisienne.

Tableau 8-6 - Flux intra groupements de centre au sein des régions attractives ou non

	Gain de		Flux intra-région		
	GF	NR	Flux	Effectifs moyens	Pourcentage
Régions non attractives	0,80	1,16	213	1371	15,54%
Régions attractives	0,62	0,98	340	2505	13,57%
Bilan	0,69	1,05	553	3876	14,27%

Données Scarlett à DS, effectifs d’agents statutaires ayant changé de centres d’une année sur l’autre, cumulés entre déc.1998 et déc.2003. Seuls sont retenus les mouvements vers des postes de GF 15 à 17, depuis des postes de GF 10 à 16. Les mouvements au sein de la région parisienne ne sont pas pris en compte dans les flux. Les effectifs de la région parisienne sont exclus du calcul des effectifs.

4.4.2.2. Présentation des résultats

Les mobilités au sein des Groupements de centre des régions non attractives sont mieux rémunérées (0,80 GF et 1,16 NR) que celles au sein des groupements de centre dans les régions attractives (0,62 GF et 0,98 NR).¹²¹

¹²¹ L’analyse de la variance entre ces deux regroupements attractifs et non attractifs (ANOVA), montrerait que l’écart de gain en GF et en NR est significatif ($p < 0,001$ et $p < 0,05$ respectivement). Les flux intra-région parisienne sont nombreux et moins rémunérés. Si nous les avons inclus, les gains de GF et NR auraient été plus faibles (0,66 et 0,96 respectivement), les écarts de gains de GF et NR auraient cessé d’être significatifs. En revanche l’écart entre les flux aurait été plus net (28,2% dans les régions peu attractives, contre 12,1% dans les autres), l’accroissement des chances de progression aurait compensé la faiblesse des gains, de sorte que le raisonnement que nous développons n’aurait pas été affecté

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Dans les régions non attractives, les mobilités au sein du groupement de centre sont plus fréquentes (15,54% des cadres ont changé d'unité dans les 5 années précédentes) qu'au sein des régions attractives (13,54%).

4.4.2.3. Analyse des résultats

Il est intéressant de noter que les managers recruteurs dans les régions peu attractives proposent en moyenne une rémunération supérieure à ceux qui restent dans le groupement de centres, cela paraît logique en situation de pénurie.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'écart entre les flux internes (minimes ici, du fait de l'exclusion de la région parisienne) signifie qu'un cadre dans une région non attractive a statistiquement une probabilité légèrement plus grande d'avoir une promotion à l'occasion d'un changement d'unité. Il faut tenir compte de cet écart dans les chances de progression, pour mesurer l'incitation qu'il y a à rester dans une région peu attractive. La prise en compte de cet écart augmente encore le différentiel entre régions peu attractives et régions attractives.

4.4.3. Flux et gain de GF selon la mobilité réalisée

Il est intéressant de comparer les flux inter-régions, inter-groupements de centres dans une région, et intra groupements de centres, c'est-à-dire de résumer en un tableau les données étudiées dans les trois précédents.

Tableau 8-7 - Flux et gains de GF selon la mobilité réalisée

	Gain de GF si l'on quitte			Solde	Pourcentage des flux		Gain de GF théorique à flux égal	
	la région	le GC	L'unité		inter GC	inter unités	inter GC	Inter unité
Régions peu attractives	0,71	0,87	0,80	3,5%	9,91%	15,54%	1,08	0,87
Régions attractives	1,04	1,02	0,62	-3,8%	5,87%	13,57%	0,75	0,59
Total	0,84	0,92	0,69	0	7,97%	14,27%		

Données Scarlett à DS, effectifs d'agents statutaires ayant changé de centres d'une année sur l'autre, cumulés entre déc.1998 et déc.2003. Seuls sont retenus les mouvements vers des postes de GF 15 à 17, depuis des postes de GF 10 à 16. Les mouvements au sein de la région parisienne ne sont pas pris en compte.

4.4.3.1. Présentation des résultats

Supposons qu'un cadre ait le choix entre trois mobilités : au sein de son groupement de centres, en dehors du groupement de centres et au sein de sa grande région (attractive ou non attractive, en dehors de sa région). Les salariés des régions peu attractives sont très peu incités à quitter leur groupement de centres. Ils ne gagnent en moyenne que 0,07 GF à quitter leur groupement de centre pour aller dans un autre de la région. Ils doivent accepter un gain plus faible (0,71 GF contre 0,80

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

en restant sur place) s'ils quittent la région peu attractive pour la région attractive. A l'inverse, les cadres dans les régions attractives sont fortement incités à quitter leur groupement de centres (0,4 GF) et un peu plus à quitter la région.

Les cadres sont plus nombreux à quitter les régions peu attractives pour les régions attractives, que l'inverse. Il y a plus de flux intra régions (9,91 et 15,54%) dans les régions peu attractives que dans les régions attractives (5,87 et 13,57%).

4.4.3.2. Analyse des résultats

Les résultats confirment que dans les régions peu attractives, les groupements de centre s'efforcent de conserver leurs cadres en proposant des augmentations importantes à ceux qui restent dans le groupement de centres. Inversement dans les régions attractives, il y a une forte incitation à la mobilité inter groupement de centre, probablement pour inciter les cadres à s'arracher à leur cadre de vie et entrer dans une logique de mobilité géographique.

Ils confirment aussi l'existence d'un effet cheminée. Comme globalement les cadres quittent les régions peu attractives pour les régions attractives, cela crée des « appels d'air » qui sont saisis par d'autres cadres de ces régions peu attractives.

Quand on est dans une région plus attractive, on a donc plus de chances de voir d'autres postes se libérer. Autrement dit, il faudra attendre moins de temps pour postuler sur un poste. Pour tenir compte de ces inégalités de chances (rapidités) de progression, on peut calculer un gain de GF théorique qui s'appliquerait si les chances (la rapidité moyenne) de progression étaient égales.

Par exemple, en moyenne, changer de groupement de centres au sein de la région attractive conduit à un gain de 1,02 GF, alors que dans les régions peu attractives du Nord de l'Est et du Centre de la France, le gain n'est que de 0,8 GF, on pourrait en conclure, qu'il est intéressant de rester dans les régions attractives du Sud et de l'Ouest. Or il y a beaucoup moins de flux dans ces régions. Le gain moyen est plus fort, mais il faut l'attendre plus longtemps. Sur une longue période rester dans le Sud et l'Ouest est donc désavantageux. A temps d'attente égale, le gain de GF théorique dans les régions peu attractives est de 1,08, contre 0,75 dans les régions attractives Sud.

On voit bien que les mécanismes de marché ont une certaine influence. Au sein de la DEGS, quitter le Sud et l'Ouest, régions fortement demandées, pour le Nord, le Centre et l'Est est une opération financièrement intéressante dans la majorité des cas. Qui plus est, une fois dans le Nord, la progression hiérarchique est plus rapide que dans le Sud. Inversement, lorsqu'on est dans le Nord, rejoindre le Sud est une opération financièrement coûteuse, surtout si l'on prend en compte le fait que par la suite la progression hiérarchique est plus lente.

4.5. Inciter à la mobilité vers le Nord, ou à la mobilité tout court ?

Les statistiques peuvent également montrer les limites des mécanismes marchands. Si la variation des augmentations offertes permet plus ou moins d’ajuster l’offre et la demande pour les régions, elle ne permet pas de favoriser la mobilité en général.

Considérons le cas d’un cadre dans le Sud qui est disposé à faire un séjour dans le Nord, mais qui souhaite revenir dans le Sud au maximum dans 10 ans après deux postes effectués dans le Nord. Il se peut par exemple qu’il ait des enfants en bas âge et qu’il souhaite être mobile pendant qu’ils sont jeunes, avant de se sédentariser le temps de leur scolarité dans le secondaire, dans la région du Sud dont il est originaire. Les mécanismes du marché ne garantissent pas qu’il soit gagnant à ce jeu.

Nous présentons ci-dessous un exemple basé sur les moyennes établies dans le tableau précédent, naturellement ces moyennes ne s’appliqueraient pas nécessairement dans le cas envisagé. On peut supposer néanmoins qu’elles ont une certaine validité.

Ville	Gain en GF	Ville	Gain en GF	Ville	Gain en GF
Marseille		Marseille		Marseille	
Var	0,62	Sud-Aquitaine	1,02	Lorraine	1,04
Provence	0,62	Gironde	0,62	Vosges	0,80
Marseille	0,62	Marseille	1,02	Marseille	0,71
Bilan total	1,86	Bilan total	2,64	Bilan total	2,55

Comme on le voit, la mobilité vers des lieux déficitaires n’est pas forcément payante, le bonus dans un sens est annulé dans l’autre. Il y a là une source de problème potentiel. N’y a-t-il aucune incitation à la mobilité en elle-même ?

Une régression sur l’ensemble des 1048 mouvements qui ont eu lieu entre régions de Province (hors région parisienne¹²²) permet de résumer les données. Nous régressons l’écart de GF avant et après un mouvement, par quatre variables binaires : Le fait de changer de région pour aller dans une région attractive ou non, le fait de changer de groupement de centres ou non, le fait de venir d’une région attractive ou non et parce que nous disposons de la variable et qu’elle donne des résultats intéressants, le fait d’être une femme ou non.

Les tableaux ci-dessous résument les informations pertinentes.

¹²² Si l’on inclut les flux avec la région parisienne, l’impact de la région d’origine s’inverse pour les raisons que nous avons déjà évoquées (il y a plus de flux peu rémunérés en région parisienne), le reste des variables reste inchangés.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l’attribution des emplois

Tableaux 8-8 - Régression multilinéaire de la progression en GF entre 1998 et 2003

R	0,285
Part de variance expliquée (R ² ajusté) e	0,78
Erreur standard de l’estimation	0,6666
Significativité du modèle	0,0001
Nombre d’observations	1048

Variables prédictives : (Constante), Mobreg, Chgc, Regpr, Fem

	Coefficients non standardisés (B)	Erreur standard	Coefficients standardisés (Beta)	T	Significativité
Constante	1,054	0,055		13,539	0,0001
Aller vers une région attractive (Chreg)	-0,396	0,074	-0,212	-5,332	0,0001
Changement de Groupement de Centres (chgc)	0,418	0,048	0,301	8,765	0,0001
Région précédente attractive (Regpr)	-0,154	0,050	-0,110	-3,110	0,002
Femme cadre (Fem)	-0,235	0,057	-0,124	-4,159	0,0001

Variable dépendante : EcGF

4.5.1. Présentation des résultats

La significativité du modèle et toutes les variables identifiées est sans réserve ($p < 0,01$). Le modèle explique 7,8% de la variance totale de l’écart de GF réalisé à l’occasion du mouvement. L’équation linéaire est la suivante.

$$\text{EcGF} = 1,054 - 0,396 \text{ Chreg} + 0,418 \text{ Chgc} - 0,154 \text{ Regpr} - 0,235 \text{ Fem}$$

Le modèle indique que, toutes choses égales par ailleurs, si l’on change de région pour aller dans une région attractive, on perd 0,396 GF, si l’on change de groupement de centres on gagne 0,418 GF, si l’on reste dans sa région attractive on a une perte de 0,154 GF et si l’on est une femme on subit une perte de 0,235 GF.

La variable qui contribue le plus à l’explication est la variable changement de groupement de centre (Beta, 0,301), puis celle du changement de région (Beta-0,212), puis la variable sexe du cadre (-0,124), puis la région d’origine (-0,110).

4.5.2. Analyse des résultats

En moyenne, comme nous l’avons dit ci-dessus, aller dans une région attractive entraîne une perte de gain, tandis qu’aller dans une région non attractive entraîne un gain. Rester dans une région attractive entraîne une légère perte. Ces données sont conformes à la logique marchande.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

De plus, nous avons vu que les flux de changements de groupements de centres sont plus importants dans les régions non attractives. Il y a donc un intérêt marchand supplémentaire à rejoindre les régions non attractives.

Le fait que les femmes soient pénalisées de façon beaucoup plus sensible que ce que nous repérons dans le chapitre 5 doit être mis en rapport avec ce que nous disent les personnes interrogées et que nous rappelions dans le chapitre 1 : la mobilité des femmes suit plus souvent la mobilité du conjoint que l'inverse. Les mobilités féminines sont donc plus souvent contraintes et moins susceptibles d'entraîner des gains de GF ou de rémunération. Il y a là un effet inexpliqué par la logique marchande et qui renvoie probablement plus aux liens interpersonnels.

Le point qui est le plus important pour nous ici est la rémunération accordée à ceux qui changent de groupement de centres, quelle que soit la région (l'impact de la variable Chgc).

Dans les points 4.3 et 4.4, on a pu expliquer par les mécanismes du marché, le fait que les flux inter régions, dus aux goûts des salariés et des cadres pour certaines régions, entraînent des appels d'air différenciés selon les régions. Cela peut expliquer une tendance à mieux rémunérer les mobilités intra région dans les régions peu attractives et moins la rémunérer dans les régions attractives, ainsi qu'une tendance à moins rémunérer les mobilités inter groupements de centre dans le Nord, l'Est et le Centre et à plus rémunérer ces mouvements dans le Sud et l'Ouest.

Par contre, il est difficile de comprendre d'un point de vue marchand, pourquoi la mobilité entre groupement de centres est rémunérée plus que la mobilité entre centres. Or cette rémunération de la mobilité inter-groupements de centre est manifeste, c'est la variable la plus effective du modèle et celle qui a l'impact le plus net sur le GF. Pourquoi la mobilité est-elle rémunérée en elle-même ?

Les managers évoquent le fait que les salariés mobiles sont souvent plus motivés et ont plus de potentiel. Les candidats expliquent qu'il est plus aisé de trouver un emploi dans sa spécialité en faisant valoir ses compétences si l'on est prêt à être mobile géographiquement. Cela pourrait expliquer d'un point de vue marchand que la mobilité conduit à des augmentations de rémunération. Mais les managers indiquent aussi qu'ils ont spontanément tendance à recruter sur place pour faciliter les réductions d'effectifs et disposer de candidats immédiatement compétents. De plus, nous avons vu dans le chapitre 5 que les dirigeants estiment nécessaires de rappeler aux recruteurs, la règle de la priorité à accorder à la mobilité géographique. Cela tend plutôt à indiquer que les gains supérieurs que réalisent les salariés mobiles ne sont pas essentiellement un produit de l'offre et de la demande décentralisée, mais plutôt causés par des incitations centralisées.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

L'entreprise a intérêt à favoriser la mobilité pour elle-même (et pas seulement vers les régions déficitaires), afin d'éviter l'ancrage dans les contextes locaux, afin de renforcer les apprentissages mutuels. D'après les personnes interrogées (et les dispositifs, la Pers. 212 oppose les mutations pour convenances personnelles aux mutations d'office) il existe deux populations différentes de cadres mobiles :

- celle pour qui la mobilité géographique répond à une volonté d'améliorer le cadre de vie, la mobilité visée est ponctuelle, elle est une fin en soi
- celle qui est attirée avant tout par la progression hiérarchique et salariale, la mobilité est alors un moyen.

Le marché ne sait pas (et ne doit pas) différencier a priori entre ces populations. La loi du marché exige d'accorder le même gain de rémunération à des salariés équivalents sur des postes équivalents, quels que soient leurs motifs pour postuler. Un cadre qui vient dans une région pour des raisons personnelles et un cadre qui vient par volonté de faire carrière au service de l'entreprise doivent être payés de la même manière, seules l'offre et la demande doivent fixer le prix.

Or pour les personnes interrogées, ces deux populations ne devraient pas être traitées de la même manière. Du point de vue de l'entreprise et des recruteurs, il est évident qu'il sera difficile d'attirer vers le Nord ceux qui accordent de l'importance à leur cadre de vie, tandis que ces salariés seront moins regardants sur les offres qui leur sont faites dans la région de leur choix. Inversement on pourra à moindre coût faire venir un candidat motivé par la carrière vers le Nord en lui expliquant que cela contribue stratégiquement à l'ascension de carrière (en vendant le « coup d'après »), tandis qu'on ne le fera venir vers le Sud que si cela s'accompagne d'un gain pour sa carrière.

Du point de vue des salariés, pour ceux qui sont mobiles afin de progresser hiérarchiquement il est anormal que l'effort qu'ils consentent pour déménager régulièrement, voire risquer la perte de salaire de leur conjoint, soit si peu récompensée par l'entreprise (cf. partie 3 de ce chapitre).

Dans cette vision, le cadre « normal » qui, pour des raisons personnelles, accepte à divers moments des mobilités géographiques importantes selon son choix, ne doit pas obtenir la même rémunération pour sa mobilité totale, que celui qui accepte les contraintes de l'entreprise.

Si la mobilité en elle-même, apporte un plus à l'entreprise et que les candidats mobiles ont à moyen terme une productivité supérieure, l'entreprise a tout intérêt à inciter un nombre suffisant de salariés à adopter cette logique d'ascension hiérarchique et salariale par la mobilité. Cette incitation à la mobilité en générale est bien différente des gains que le marché offre spontanément à ceux qui sont

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

mobiles depuis les régions attractives vers les régions non attractives. Elle entre même parfois en conflit avec elle.

Nous avons présenté des données sur 5 ans. Les personnes interrogées évoquent souvent des périodes plus longues. Ils disent notamment que le marché est moins liquide que par le passé et que la faible liquidité s'auto alimente et renforce la difficulté qu'il y a à résorber les conséquences de l'écart d'attractivité entre les régions du Sud et celle du Nord. Les personnes interrogées nous disent que dans le passé, il était plus facile de revenir dans le Sud sans être fortement pénalisés. Les recruteurs et candidats demandent d'ailleurs, au nom de l'incitation générale à la mobilité, la possibilité de contrats sur plusieurs postes avec « droit au retour ». Ils disent que de tels contrats existent pour les postes de niveaux supérieurs (GF 17 et plus) gérés au niveau national. Ils en appellent à une gestion plus centralisée, sur le modèle de ce qui existe pour les cadres dirigeants.

Ce faisant, ils critiquent le marché pour son incapacité à opérer des distinctions fines entre les candidats, et donc à établir des incitations différentes en fonction des préférences des personnes. Selon eux, même si la loi de l'offre et de la demande prévoit que les mouvements vers les régions attractives du Sud doivent être moins rémunérées, il faut faire des exceptions pour ceux qui ont, par le passé, quitté le Sud pour le Nord, sans quoi, comme cela a tendance à se produire d'ailleurs, ceux qui sont dans le Sud refuseront de bouger, par peur de ne pouvoir revenir que dans de mauvaises conditions. Or si les salariés du Sud se sclérosent dans leur poste, c'est dommageable à l'entreprise, puisque cela réduit la mobilité générale.

Différencier entre les populations permet de concentrer les incitations sur une minorité de cadres très mobiles, à l'ascension rapide (notamment les hauts potentiels présentés au chapitre précédent).

Il faut noter que les personnes interrogées nous disent implicitement que pour rendre le marché plus liquide, redonner confiance aux cadres dans la mobilité, il faut adopter des politiques de segmentation de la population selon leurs préférences, pratiques qui sont a priori contraires au marché.

4.5.3. Marché du travail ou marché de ressources humaines ?

Les statistiques dont nous disposons ne permettent pas de dire si le marché que nous avons observé est un marché de salariés qui postulent sur des emplois, ou un marché de managers qui s'échangent des ressources humaines. Tout ce que nous pouvons dire, c'est que les mécanismes hiérarchiques présentés au chapitre précédent et évoqués en critique du marché dans le point ci-dessus, sont en certains aspects complémentaires des mécanismes du marché.

Les directeurs, parce qu'ils ont un pouvoir hiérarchique leur permettant de contrôler partiellement leurs subordonnés (mécanismes hiérarchiques), sont en position d'acquéreur ou cédant de ressources humaines (mécanismes marchands). Du même coup, il peut exister et il existe de fait, des quasi-marchés de ressources humaines, entre centres de distributions et entre groupements de centres.

Par exemple, si un candidat du Nord est peu incité à partir dans le Sud, c'est aussi parce que lorsqu'il a des velléités de départ, et qu'il a des propositions concrètes d'emploi dans le Sud, sa hiérarchie s'efforce de lui proposer mieux dans la région du Nord. Inversement dans le Sud, les remplaçants potentiels étant plus nombreux, le management fera moins d'effort pour faire des contre propositions (cf. les encadrés 16 et 17).

4.6. Conclusion sur les statistiques et notre modèle-type marchand

Nous avons pu vérifier à propos des préférences pour les régions nos quatre hypothèses initiales.

1- Les régions du Sud et de l'Ouest sont bel et bien préférées à celles du Nord, de l'Est et du Centre. Toutes choses égales par ailleurs, les salariés se dirigent vers les premières depuis les secondes. Cela confirme le discours des personnes et le sens commun sur ce sujet en France.

2- Malgré l'attrait différencié pour les régions, les salaires sont équivalents à poste équivalent. En revanche, la progression est plus rapide dans les régions peu attractives.

3- L'attrait différencié pour les régions, se traduit par une rémunération différente de la mobilité selon que l'on va d'une région peu attractive vers une région attractive ou l'inverse.

4- Les flux inter-régions ont une influence sur les flux intra-région. Dans les régions attractives, il y a peu de mouvements intra-région ; les agents sont dans l'attente d'une promotion sur place. Dans les régions peu attractives, les départs vers le Sud accélèrent le « jeu des chaises musicales ». Il y a un « effet de cheminée » et des promotions en chaîne. Cela explique que la progression soit plus rapide dans les régions peu attractives.

Cette partie statistique permet de redire comment les différentes formes de coopération sont à la fois contradictoires et complémentaires.

Nous avons pu repérer à nouveau la force des **règles** en place présentées au chapitre 5 : les écarts de rémunération en stock sont faibles ou inexistants, la règle fait obstacle au jeu du marché. Mais les mécanismes de marché ne sont pas rendus silencieux pour autant, ils jouent d'une part sur la rémunération des flux et d'autre part sur l'importance des flux au regard des attentes et donc la file

d'attente pour accéder à ce qui est attendu : la région de son choix, la progression hiérarchique ou salariale, le métier.

Nous avons vu que les mécanismes de marché incitent de façon indistincte à la mobilité vers les régions déficitaires. En revanche, l'existence d'une incitation à la mobilité en elle-même, ne peut s'expliquer que par le recours aux incitations réglementaires et au pilotage hiérarchique centralisé de la mobilité. Selon les personnes interrogées, une gestion un peu plus centralisée des cadres serait plus efficace que de « laisser faire le marché ». La **coopération hiérarchique** fonctionne ici comme une alternative au marché.

Mais nous avons vu aussi que la coopération hiérarchique fonctionne en appoint à la coopération marchande lorsqu'elle permet l'apparition de quasi marchés de ressources humaines.

5. Synthèse et Conclusion

Ce chapitre nous a conduit à présenter une série de dispositifs qui favorisent, avec beaucoup de limites, l'existence d'un marché du travail au sein de la DEGS et plus largement d'EDF et Gaz de France (1). Il nous a amené ensuite à décrire un modèle-type de l'attribution marchande des emplois (2), et à relever dans les entretiens la façon dont les recruteurs et les candidats justifient par des critères marchands, l'attribution des emplois (3) ; enfin, nous avons analysé des données statistiques qui corroborent l'existence d'une telle logique marchande de coopération (4).

Les dispositifs présentés dans la première partie, facilitent la comparaison des emplois et des compétences et la mise en concurrence des candidats et des recruteurs sur le marché interne de l'emploi des Industries Électriques et Gazières : standardisation du format des offres d'emploi présentées dans la bourse emploi, appui sur des définitions de métiers standardisées, standardisation du format des offres de compétences, certification des compétences dans la bourse compétences. Les candidats ont un droit relatif à postuler sur tous les emplois à l'interne et les recruteurs à choisir le candidat de leur choix. Les dispositifs hiérarchiques présentés dans le chapitre précédent, limitent néanmoins fortement cette liberté de transaction ; ils permettent de centraliser les informations sur les préférences des candidats (souhaits de métiers et de régions géographiques).

Dans la seconde partie, nous nous sommes efforcé de dresser un modèle-type de l'attribution marchande des emplois. Le recruteur marchand achète, au meilleur prix, les meilleurs talents. Il cherche des salariés compétents techniquement dans leur métier, passionnés par leur travail, sensibles à la reconnaissance financière, et ce, au coût le plus faible. On trouve ce type de recruteur

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

ou plus exactement de justifications marchandes des décisions de recrutement, lorsque l'organisation du travail permet d'identifier aisément la contribution individuelle de chacun, et difficilement de prescrire ou piloter le travail à réaliser. Les critères marchands prennent de l'importance lorsqu'il existe une forte asymétrie entre l'offre et la demande ; et que cela « pèse » sur le niveau relatif des salaires et/ou sur les délais de satisfaction de l'offre et de la demande. Le recrutement de professionnels mobiles, est une situation typique de la logique marchande.

Dans la troisième partie, nous avons vu comment le discours des interviewés permet de confirmer l'usage systématique des dispositifs marchands.

Dans un premier temps, nous avons repéré, que dans le discours des interviewés, la figure du marché renvoie de façon indistincte à un marché du travail et à un marché de ressources humaines :

- Un marché interne du travail classique met face à face, une offre (candidats) et une demande de travail (recruteurs).
- Un marché interne de ressources humaines met face à face, une offre (managers cédants) et une demande (managers prenants).

En effet, au sein de l'entreprise, les managers ont des quasi droits de propriété sur leurs salariés. Ce droit de propriété est plus marqué dans certaines circonstances (avant les trois ans) ; au-delà de ces trois ans, l'influence du management se fait sentir par son usage discrétionnaire des dispositifs hiérarchiques, et la capacité qu'il a, à freiner ou accélérer le départ de « ses » subordonnés (cf. chapitre précédent).

Au sein de la DEGS, le directeur d'unité a le pouvoir formel de recruter à l'interne. Le principal marché interne de ressources humaines est donc un marché inter-directeurs. Chaque niveau hiérarchique est susceptible néanmoins d'entrer dans des négociations marchandes avec des managers de son niveau. Au niveau d'EDF et Gaz de France, il y a des négociations inter-directions visant à contractualiser les flux inter-directions.

Les personnes interrogées critiquent les insuffisances de ces marchés internes, et appellent ainsi implicitement à y remédier. Elles soulignent l'incapacité du marché à fournir des informations fiables sur la qualité des emplois et des salariés. Elles critiquent l'insuffisante flexibilité des salaires, le manque d'incitation marchande, notamment à la mobilité géographique et constatent simultanément que la négociation salariale n'est pas dans la culture de l'entreprise. Le marché est jugé au total, peu liquide, ce qui rend difficile de comparer et choisir rationnellement le meilleur candidat ou le meilleur emploi.

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

D'autres critiques portent sur les excès des marchés internes (qui peuvent être liés à des limites internes). Ainsi, pour nombre des personnes interrogées, tant que les salaires relatifs sont fortement fixés, un recours excessif au marché risque d'exacerber la sous-utilisation de la main d'œuvre interne (exclusion des moins efficaces, pénurie dans les régions non attractives, sous-emploi dans les régions attractives) ou de causer de l'inflation salariale (hausse de salaire pour les « bons » et dans les régions non attractives). Le marché ne peut fonctionner que pour les postes « normaux » dans des régions « normales » à destination de candidats « normaux », c'est-à-dire lorsque les candidats ont des préférences différentes pour les mêmes emplois et que les recruteurs ont des préférences différentes pour les mêmes candidats.

De plus, le marché est myope ; il varie selon les fluctuations immédiates de l'offre et de la demande, il se moque de la rémunération des investissements passés et de la nécessité d'offrir des garanties pour permettre les investissements futurs (critique réglementaire).

Bien qu'ils critiquent le marché, les recruteurs, candidats et experts ressources humaines interrogés, sont capables d'expliquer pourquoi ils ont recours aux dispositifs marchands. Publier un emploi, consulter la bourse emploi, permet de connaître l'état du marché sur un espace très vaste. Certes l'entretien de recrutement est peu efficace pour mesurer les compétences du candidat, le candidat les autodéclare, or il est juge et partie. Néanmoins, la création de la bourse de compétences en 2002 a permis une première forme de certification des compétences. De plus l'entretien de recrutement est un des seuls moyens d'interroger dans le détail les motivations des candidats pour l'emploi, motivations qui sont selon les recruteurs, un facteur important de réussite dans l'emploi. L'entretien permet de clarifier les attentes réciproques et peut se conclure sur une forme de contrat.

Les explications de l'usage des dispositifs hiérarchiques restent privées de sens, tant que l'on a pas saisi ce qui fait que les personnes coopèrent à ces dispositifs, ce qui justifie l'usage de ces dispositifs. Les personnes justifient leur usage des dispositifs marchands par le fait qu'ils leur permettent de satisfaire leurs préférences individuelles, à condition d'y mettre le prix.

Dans la quatrième partie nous avons fourni quelques indices statistiques qui corroborent notre modèle-type et les discours des personnes. En l'absence de données statistiques fiables sur le métier et la compétence des cadres, nous avons cherché à savoir si l'on pouvait trouver des liens statistiques entre les préférences des cadres pour certaines régions et la rémunération dans ces régions. Nous avons pu vérifier nos quatre hypothèses initiales. Les flux inter-régions sont orientés depuis le Nord, l'Est et le Centre de la France vers le Sud et l'Ouest. Cela corrobore le discours des personnes interrogées et le sens commun, ces régions offrent un meilleur cadre de vie. Du fait notamment des règles en matière de rémunération, on ne note pas d'écart significatif dans la

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

rémunération des salariés employés dans les régions attractives (stock). En revanche, on repère de façon très nette un impact sur la rémunération des flux, les régions peu attractives donnent plus d'augmentations aux salariés des régions attractives pour qu'ils les rejoignent, que l'inverse. Ces flux inter-régions créent un effet de cheminée dans les régions peu attractives, ce qui fait que la progression hiérarchique et salariale y est en moyenne un peu plus rapide. La rémunération des mobilités vers les régions déficitaires (peu attractives) ne signifie pas rémunération de la mobilité géographique en elle-même. Cela permet d'expliquer les critiques des personnes interrogées qui dénoncent la faible incitation à la mobilité.

Nous avons conclu le chapitre 6, en soulignant l'opposition et la complémentarité entre la coopération réglementaire et la coopération relationnelle. De la même manière, il nous faut conclure ce chapitre, en soulignant ici, l'opposition et la complémentarité entre la coopération managériale et la coopération marchande.

Gérer ses salariés comme des ressources humaines au service du projet collectif est plus aisé lorsque ces derniers ne sont pas susceptibles de faire jouer le marché. Il faut éviter qu'ils puissent partir rejoindre un autre gestionnaire (« prendre la sortie » dans la typologie de Hirschman, 1970) ou mener leurs activités de façon autonome. Inversement, le marché est difficile à faire fonctionner lorsque certains possèdent une information asymétrique sur les préférences et la qualité du travail des autres, de par leur position et dispositifs hiérarchiques. Coopération managériale et coopération marchande s'opposent donc.

Mais parallèlement, sans même souligner que la production de l'entreprise elle-même, s'adresse à un marché de l'électricité et du gaz, les dispositifs hiérarchiques permettent aux directeurs d'unité d'instaurer un quasi marché de ressources humaines. Ils négocient l'acquisition ou la cession anticipée de « ressources », pratiquent des échanges. (Par analogie, on pourrait souligner d'ailleurs, que seul le contrôle « hiérarchique » des personnes sur leur propre force de travail, leur permet de la céder sur le marché du travail). Inversement, le marché est une ressource pour les stratégies managériales de renouvellement de leur équipe et de développement de carrière de leurs subordonnés. Coopération managériale et marchande sont donc complémentaires.

Nous avons ainsi repéré dans les processus d'attribution d'emploi et les justifications des décisions prises, deux axes d'opposition - complémentarité. Les coopérations réglementaire et relationnelle forment un axe « spirituel ». Les coopérations hiérarchique et marchande forment un axe « matériel ».

Chapitre 8 – Justifications marchandes de l'attribution des emplois

Peut-on repérer une évolution dynamique ? Assiste-t-on à un déplacement d'un axe à l'autre : Le modèle du passé paraît correspondre à une bureaucratie qui limite l'arbitraire personnel par ses règles et fonde en même temps par la rigidité de ses règles, les pratiques d'entraide qui les contournent tout en leur donnant le jeu nécessaire pour leur permettre au final d'être appliquées.

Le modèle qui se met en place est-il une hiérarchie managériale qui pilote les mouvements internes pour faire face à la concurrence externe et qui met en œuvre pour l'accomplissement de sa logique même un marché de ressources humaines, la mise en concurrence des salariés candidats et la collusion des managers prenants ?

Y a-t-il un déplacement latéral, depuis des contraintes bureaucratiques qui rendait possible un marché au service des salariés vers des pratiques managériales qui s'appuient sur des réseaux d'interconnaissance fortement centralisés ?

Ou bien y a-t-il à plus long terme un déplacement d'une ère moderne bureaucratique caractérisée par la clarté objective du travail et la planification, vers une ère postmoderne caractérisée par la souplesse des ajustements mutuels nécessaire à la mise en œuvre de projets ponctuels réunissant pour une durée courte des travailleurs qui se choisissent mutuellement ?

Le chapitre de synthèse s'efforce de se prononcer sur l'évolution dynamique.

PARTIE IV
SYNTHESE ET CONCLUSION

Références bibliographiques

Chapitre 9 - Synthèse et mise en perspective

Ce chapitre propose une synthèse sur les décisions d'attribution d'emploi. Une fois cette synthèse opérée, il sera possible de rassembler en conclusion les différentes parties de la thèse.

Le premier chapitre, a présenté le contexte de la recherche effectuée au sein de la DEGS. Devant de très fortes incertitudes sur l'avenir, de réorganisations constantes et toujours accélérées, il paraissait utile de contribuer à fluidifier le marché interne du travail, de façon à mieux mettre en adéquation les compétences requises par les emplois présents et à venir de l'entreprise et les compétences acquises ou susceptibles de l'être par ses salariés. La recherche avait comme objectif opérationnel d'apporter une aide aux managers recruteurs, par exemple en leur fournissant un *guide d'aide au recrutement interne*. Pour cela, il a été jugé nécessaire de procéder à un détour par l'étude des pratiques de recrutement et plus spécifiquement des justifications des décisions d'attribution d'emploi. Le chapitre 2 a justifié la méthodologie retenue pour la recherche.

Le chapitre 3 a proposé d'étudier les justifications comme étant des démonstrations de l'intention de coopérer par l'appui sur des dispositifs permettant de rendre universalisables ses opérations. Le modèle présenté oppose et met en relation autour de deux axes, quatre types de justifications, dispositifs et régularités statistiques. Cette modélisation a été utilisée dans le chapitre 4 pour repérer dans la littérature portant sur la notion de compétence, quatre façons de l'instrumenter.

La troisième partie a présenté successivement dans les chapitres empiriques 4 à 8 les quatre types d'attribution d'emploi, bureaucratique, relationnel, hiérarchique et marchand.

En fait, depuis la fin du premier chapitre, nous avons abandonné le contact synthétique avec le réel empirique. Nous avons analysé successivement différentes dimensions du réel des justifications des décisions d'attribution d'emploi, repéré simultanément quatre manières d'étudier et de décrire ces décisions et quatre façons de les justifier. L'analyse du réel a été poursuivie méthodiquement depuis un modèle général et abstrait précisant la conception de la justification jusqu'aux justifications des décisions d'attribution d'emploi émises concrètement par les managers de la DEGS dans le cas des emplois de cadres de premier niveau attribués entre 2001 et 2002.

Pour débrouiller l'écheveau du réel des attributions d'emploi, nous nous sommes efforcés de séparer par l'analyse quatre fils entremêlés, le rôle de la coopération bureaucratique, relationnelle, hiérarchique et marchande. Si pertinente et si riche en enseignements qu'ait été l'analyse, il convient à présent de tresser ces quatre fils en une synthèse unique afin de tisser enfin un discours décrivant l'évolution des modes d'attribution d'emplois de cadres au sein de la DEGS.

La première partie de ce chapitre synthétise les quatre modèles-types d'attribution d'emplois identifiés au sein de la DEGS et les débouchés opérationnels que peut avoir cette synthèse(1.).

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 2, nous avons proposé une typologie formelle et statique, des justifications des décisions d'attribution d'emploi.

La seconde partie de cette synthèse s'efforce de réduire l'aspect formel de la typologie. Elle aborde la question jusque là fortement éludée du domaine de validité concret des dispositifs de coopération. Cela permet de trouver d'autres sources de tensions et d'arbitrage au sein des décisions d'attribution d'emploi (2.).

La troisième partie utilise la typologie pour présenter comment au sein de la DEGS, certains modes d'attribution d'emplois ont progressivement remplacé d'autres qui dominaient jusqu'alors (3.). Cette évolution trouve sa source notamment dans l'extension du domaine de validité des règles, du marché, de l'entreprise, de la France à l'Europe. La typologie trouve ainsi une application pour l'étude de la dynamique d'évolution de l'ensemble.

1. Synthèse sur la décision d'attribution d'emploi

L'étude des justifications des décisions d'attribution d'emploi de cadre de premier niveau au sein de la DEGS nous a conduit à distinguer quatre modèles-types d'attribution d'emplois. Ils ont été présentés un à un dans chacun des quatre chapitres empiriques. Les deux pages qui suivent les placent côte à côte afin de fournir une vue d'ensemble qui facilite le repérage des complémentarités et oppositions entre modèles-types (1.1).

La vue d'ensemble du chercheur peut aussi être proposée aux managers recruteurs, comme guide pour leur action. En effet, tous les managers n'ont pas nécessairement eu de formation au recrutement ; rares sont ceux qui connaissent l'ensemble des dispositifs mis à leur disposition par l'entreprise ; l'habitude d'un mode de management personnel peut conduire à focaliser l'attention à l'excès sur une dimension de la compétence des candidats (1.2).

1.1. Complémentarité et opposition des modes d'attribution d'emploi

Dans les chapitres empiriques nous avons insisté sur l'ancrage de chacun des modes d'attribution d'emploi dans un type de contexte, en référence à des situations-types. Or, dans la quasi-totalité des décisions d'attribution d'emploi, les quatre modes d'attribution repérés coexistent. Comme nous l'indiquons dans le chapitre 2, les types purs ne sont pas une catégorisation, mais des représentations abstraites qui permettent de mieux comprendre le réel. Nous avons déjà présenté les contradictions et complémentarités entre les attributions d'emploi **réglementaires** et **relationnelles** en conclusion du chapitre 6 et entre attributions d'emploi **hiérarchiques** et marchandes en conclusion du chapitre 8. Dans cette synthèse, nous voulons souligner le fait que le processus d'attribution d'un emploi conduit normalement à prendre en compte les différents aspects que nous avons séparés conceptuellement (1.1.1.). Une synthèse des modèles-types proposés permet d'identifier les facteurs qui contribuent à donner à tel ou tel type de critère une plus ou moins grande importance (1.1.2.).

1.1.1. Arbitrage entre les différents modes de coopération dans le processus d'attribution d'un emploi

Le plus souvent les managers-recruteurs décrivent une séquence dans laquelle ils commencent par penser leurs *besoins organisationnels*, l'évolution de l'organisation du travail, et recenser les salariés disponibles dans *leur périmètre de gestion*. Sur la base de cette réflexion fortement **hiérarchique**, ils définissent un premier profil de poste et de candidat recherché. Le profil du candidat comprend des critères de *compétences techniques* et *managériales*, des indications sur le niveau de *GF* et parfois *l'âge*, le potentiel, ce qui inclut donc des critères appartenant aux quatre types que nous avons repérés (sauf peut être les aspects relationnels qui demeurent implicites). Ce profil de poste est à ce stade très *informel* ; les managers-recruteurs l'utilisent pour rechercher des candidats disponibles. Ils commencent par utiliser deux voies, l'une essentiellement **relationnelle**, l'autre **hiérarchique**. Ils se renseignent auprès des personnes qu'ils connaissent bien et qui sont des *proches*, auprès des managers appartenant à leur unité, leur groupement de centres, ou à leur métier. Ils interrogent leur *hiérarchie* lorsqu'ils ont des difficultés à trouver des candidats. Il n'y a pas de rupture entre ces deux modes de recherche. Le réseau auquel ils ont recours dans un premier temps est en effet piloté en grande partie sous une hiérarchie commune (au sein de l'unité, du groupement de centres, etc.).

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

Grâce à ces recherches, ils entrent en contact avec une première série de candidats. Si un candidat leur paraît convenable, ils décident de faire un *appel à candidatures* pour pourvoir l'emploi ou de se mettre d'accord avec la personne pour organiser une *mutation d'office*, éventuellement suivie d'une progression ultérieure (par appel à candidature ou reconnaissance du professionnalisme).

C'est à l'occasion de l'appel à candidatures que les **logiques réglementaire** et **marchande** commencent à jouer véritablement. La logique réglementaire est impliquée par la *visibilité* de l'appel à candidatures des critères de description des salariés (*fiche COI*, avis des *syndicats*). La **logique marchande** varie en importance selon le type, le niveau, la localisation, de l'emploi. Selon les cas, le nombre de candidats potentiels varie. Un manager-*recruteur* sait rapidement s'il peut pour un emploi donné, se fier aux candidatures « spontanées » sur le *marché*, ou s'il doit « partir à la pêche » au bon candidat en actionnant ses *réseaux*, en formant à l'interne.

Ce processus « standard » n'est pas systématique. Dans d'autres cas il existe un ou plusieurs candidats sans emploi interne que le management à l'obligation de reclasser et s'il les rémunère, un intérêt immédiat à reclasser. Dans ce cas, le management central ou le responsable RH va plutôt chercher quels sont les emplois disponibles dans lesquels ils pourraient caser cette personne. Les logiques réglementaires et managériales sont alors au départ du processus. Les managers recruteurs informés de l'existence de ces candidats peuvent ou non coopérer, retarder ou avancer leur besoin d'emploi, reformuler la proposition de poste pour mieux accueillir ou écarter les candidats disponibles.

En général, toute décision d'attribution d'emploi amène nécessairement à prendre en compte successivement les différents aspects que nous avons rattachés à des modèles-types différents. Choisir d'accentuer tel ou tel aspect de la décision conduit potentiellement à rencontrer des candidats différents et à retenir des candidats différents, sur un emploi d'ailleurs défini de façon différente.

D'une décision d'attribution d'emploi à une autre, l'aspect prioritaire change. Dans certains cas, le *feeling* immédiat avec un candidat par ailleurs recommandé est ce qui emporte la décision (réseau), dans d'autres l'attribution d'emploi au sein d'une filière de progression métier est décrite comme étant « *dans la norme* » (règle), dans d'autres encore, la *compétence managériale* est primordiale et le mouvement est *géré* de bout en bout (hiérarchie), dans d'autres enfin un candidat *mobile* emporte l'appel à candidature par ses *compétences techniques* pour l'emploi (marché).

Les tableaux pages suivantes opèrent la synthèse des modèles types.

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

JUSTIFIER L'ATTRIBUTION D'UN EMPLOI		
CONTEXTE	BUREAUCRATIE	RESEAU
Conditions favorables	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Travail individuel</i>, organisé et cloisonné par des règles, personnel stable • <i>Relations impersonnelles</i> • Syndicalisation importante, corps professionnel • Enjeux sur la sécurité des personnes et des biens 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Travail interindividuel</i>, projets, flou et caractère mouvant de la définition et du niveau de difficulté et de responsabilité des activités • <i>Relations personnelles</i>, liens de parenté, liens amicaux, expériences partagées en commun, dettes symboliques mutuellement contractées
Porteurs-types	<ul style="list-style-type: none"> • Syndicats • Experts juridiques et statisticiens des ressources humaines • Direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Proches, amis, relations • Évaluateurs non hiérarchiques (interlocuteurs internes ou externes)
Situations-type	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi dans un parcours de progression obligatoire • Candidat en butée de NR, de GF, ancien dans son poste • Candidat en réforme de structure, mobilité prioritaire... 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'un groupe projet • Adjoint – assistant • Activités peu codifiées et évolutives • Candidat recommandé
OBJECTIF DU DECIDEUR	GARANTIR L'APTITUDE	ENTREtenir SES RELATIONS
	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiser le temps d'apprentissage des fonctions et le coût de sélection • Sécuriser un niveau de qualité, assurer la légitimité du candidat 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter en confiance pour une coopération facile • Apporter une aide singularisée à ses proches sur le réseau
Mode de management du décideur	<ul style="list-style-type: none"> • Planification, organisation des activités • Clarté des règles et procédures, description précise des tâches • Importance du grade 	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité, soutien, innovation • Recherche de solutions et de relations personnalisées • Importance de la confiance
Dispositifs à respecter	<p>Respecter les règles de progression et les procédures de mutation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lisser dans le temps la progression en GF des salariés • Favoriser les candidats mobiles • Favoriser la candidature de candidats actuellement en surnombre • Assurer l'égalité de traitement (hommes-femmes, syndiqués -non syndiqués...) 	<p>Relations à entretenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidat et n+1, candidat et collègues, candidat et clients internes et externes, candidat et subordonnés • Recruteur et réseau de proches, recruteur et collègues, recruteur et sa hiérarchie
CRITERES DE SELECTION	LEGITIMITE	REPUTATION
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence officielle à agir 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence relationnelle
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des règles, sens du devoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation au recruteur et l'équipe, goût pour le relationnel
Coût	<ul style="list-style-type: none"> • Efforts de justification 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette relationnelle, rupture du lien
DISPOSITIFS UTILISES	STATUT DES IEG, NOTES PERSONNEL	RELATIONS PRIVEES
Description des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Définition et classement des emplois / Grille des diplômes, habilitations, aptitude, formations promotionnelles, Fiche C01, mobilité géographique, prioritaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation, avis, soutiens, rencontres informelles en face à face
Repérage des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois publiés / Bordereau de candidats en CSNP, mobilité prioritaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils et réputations circulant de proche en proche
Domaines de validité	<ul style="list-style-type: none"> • Branche électrique et gazière pour les conventions collectives et le statut, EDF et Gaz de France pour les Pers, DEGS pour certaines notes et usages 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau professionnel d'homologues, réseau mobilité, réseau de proches (amis, anciens collègues, anciens hiérarchiques, « connaissances »)

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

JUSTIFIER L'ATTRIBUTION D'UN EMPLOI		
CONTEXTE	MARCHE	HIERARCHIE
Conditions favorables	<ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel, évaluation sur résultats individuels, équipe renouvelée • Relations de compétition interne (moi- autres) 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail collectif, piloté de façon pyramidale, équipe stable • Relations de compétition externe (nous-eux) • Importance de la pression externe, menaces sur la « survie »
Porteurs-types	<ul style="list-style-type: none"> • Recruteurs dans des métiers ou régions « déficitaires » (candidats rares) • Cadres mobiles • Espace mobilité cadre 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchie cédante, • Managers (line)
Situations-type	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois techniques (expertise) ou autonomes (commerciaux) • Emplois ou lieux, « peu attractifs » • Recherche hors du périmètre de gestion et/ou géographique 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation du collectif (GR, service, unité) • Promotion d'un bon élément • Attribution d'un emploi de manager
OBJECTIF DU DECIDEUR	RECRECITER UN TALENT	GERER SES RESSOURCES HUMAINES
	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser l'efficacité individuelle • Minimiser le coût salarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer au développement de l'entreprise, du manager et des subordonnés • Maximiser l'efficacité de l'équipe • Minimiser la masse salariale
Mode de management du décideur	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'objectifs individuels • Clarté des attributions • Autonomie de moyens et d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage par objectifs collectifs • Modification récurrente des attributions, pilotage • Construction d'un collectif solidaire
Dispositifs à respecter	Optimisation du choix entre standards : <ul style="list-style-type: none"> • Respect des standards du marché • Application du salaire de marché pour le standard choisi 	Indicateurs de performance à atteindre : <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction clientèle • Mesures d'activité • Budget • Conflits sociaux...
CRITERES DE SELECTION	EFFICACITE INDIVIDUELLE	EFFICACITE COLLECTIVE
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences techniques pour l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence managériale et impact sur la compétence collective
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Plaisir au travail et sensibilité à la reconnaissance financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeu collectif et volonté de porter les ambitions des groupes EDF et Gaz de France pour faire carrière
Coût	<ul style="list-style-type: none"> • Coût salarial / offre et demande pour le profil 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact sur la masse salariale
DISPOSITIFS UTILISES	CERTIFICATION	PILOTAGE
Description des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiels de compétences attendues par emploi (grille ADP) / compétences professionnelles certifiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche « compétences clés », PMT, PSC, Emplois à enjeux, organigramme, objectifs / Potentiel
Repérage des emplois / candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Offres d'emploi / Offres de compétences, CV 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien ADP, réorganisations / Entretien ADP, Base ENCO, avis hiérarchique cédant
Domaines de validité	<ul style="list-style-type: none"> • Marché du travail externe interprofessionnel, marché du travail interne, marché professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • EDF, Gaz de France, DEGS, Groupement de centre, unité, service, GR, objectifs personnels

1.1.2. Facteurs conduisant à justifier la décision d'attribution d'emploi selon tel ou tel type

Dans cette partie, nous proposons d'identifier les facteurs conduisant à justifier une décision d'attribution d'emploi en s'appuyant plutôt sur tel ou tel type de critères et dispositifs. Pour cela, nous allons suivre une à une les lignes du tableau présenté sur les deux pages précédentes et passer de l'identification du contexte de la décision d'attribution d'emploi (1.1.2.1.), aux objectifs suivis par le manager recruteur (1.1.2.2.), puis aux critères de la décision (1.1.2.3.), pour terminer sur les dispositifs utilisés pour décrire les emplois et les candidats, présenter l'emploi et repérer les candidats intéressés (1.1.2.4.). La présentation de ces quatre éléments successivement ne doit pas laisser croire que les colonnes sont monolithiques et qu'il n'est pas possible de voir un manager adopter un mode de recherche et de sélection du candidat en fonction de ses objectifs, sans tenir compte du contexte, ou de rechercher un candidat par le réseau, en sélectionnant sur les diplômes. Les modèles types identifient des situations épurées, dans lesquelles la justification est aisée. Par exemple il sera aisé de critiquer un recruteur qui a recours à son réseau de proches pour trouver des candidats, alors que la compétence relationnelle n'est pas un élément majeur de la réussite dans l'emploi.

1.1.2.1. Le contexte des décisions d'attribution d'emploi

Si le travail est individuel et l'organisation du travail stable, il est aisé de définir des postes de travail et de repérer les compétences requises. Si le personnel est *stable, syndiqué*, s'il existe de forts enjeux de *sécurité* sur les personnes et les biens et un besoin de *prévision à long terme*, si le travail peut être encadré par des *procédures* ou une socialisation professionnelle, cela incitera à recruter des personnes dotées d'*habilitations officielles* (Bureaucratie). A l'inverse, si le personnel est souvent *renouvelé*, s'il existe un fort besoin de *flexibilité*, si le travail peut être mesuré par des *résultats tangibles*, et les salariés *mis en concurrence* entre eux au sein de l'entreprise, alors cela favorisera l'attention aux *compétences techniques* pour l'emploi et à la motivation pour l'atteinte des résultats (Marché).

Si le travail à effectuer est variable, effectué en collectif ou en relation aux personnes à qui il rend service, il est difficile de définir un poste de travail stable. Si l'essentiel réside dans les *relations de service* qui s'appuient sur des relations *interpersonnelles* fortes, cela favorise l'attention aux *compétences relationnelles* (Réseau). S'il est possible de repérer un *collectif* de travail, produisant un résultat précis, en concurrence avec d'autres collectifs, alors le *responsable* de ce collectif doit se préoccuper avant tout du développement de la *compétence collective* (Hiérarchie).

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

Certaines personnes tendent de par leur rôle, à faire basculer une décision d'attribution d'emploi dans un sens ou un autre. Les *syndicats*, les *experts juridiques* et la *direction* ont plutôt tendance à réclamer la mise en œuvre des règles. Les *amis*, les *relations* et ceux à qui l'on *rend service* tendent à majorer les critères relationnels. Les *managers-recruteurs*, notamment dans des métiers ou régions faisant face à une *pénurie* de candidats, les *cadres mobiles*, les *experts de l'espace mobilité cadre* (en charge d'augmenter la *mobilité* interne notamment par la *certification* et la publication des *compétences*) insistent plutôt sur les aspects marchands. Les *managers cédants*, ceux qui gèrent une mutation en étant en position à la fois de cédant et de preneur font basculer l'attribution plutôt dans une logique hiérarchique.

Certaines situations sont typiques d'un mode d'attribution d'emploi.

Ainsi, dans certains cas, l'emploi est attribué de façon fortement « *automatique* » en suivant des critères *objectifs* (Bureaucratie). Par exemple un emploi attribué à la personne qui se situe à l'échelon inférieur avec suffisamment d'*ancienneté* dans un parcours de progression au sein d'une *filière* métier, à un candidat bloqué depuis trop longtemps dans son poste, à un candidat sans affectation à qui il faut impérativement trouver un point de chute.

A l'inverse, la constitution d'un *groupe projet*, le recrutement d'un *adjoint*, le recrutement d'un candidat chaudement *recommandé*, sont des cas typiques d'une attention prioritairement consacrée aux *relations* (Réseau).

Les emplois à forte *expertise métier*, les métiers aux *résultats individuels* aisément évaluable, les emplois et lieux *peu attractifs* qui contraignent à recruter hors du périmètre de gestion sont des situations dans lesquelles le rôle des dispositifs marchands joue à plein (Marché).

A l'inverse les situations de *réorganisation* du travail au sein d'une entité, de *promotion* d'un « *bon élément* » ayant bien mérité, les situations d'attribution d'un emploi de manager favorisent plutôt la mise en œuvre de critères managériaux (Hiérarchie).

1.1.2.2. Objectifs du décideur

Les objectifs que se fixe le décideur dépendent du contexte mais aussi de sa volonté de modifier ce contexte. Le mode de management personnel du décideur influe sur les objectifs poursuivis. Pour atteindre ses objectifs, le décideur s'efforce de respecter les dispositifs de coopération avec les autres.

Le décideur peut avoir pour objectif de *clarifier* les rôles attendus de chacun, de façon à minimiser les coûts d'apprentissage et de sélection et *s'assurer* de la qualité et *légitimité* du candidat. Cet objectif général est cohérent avec un management qui favorise la *clarté* des *attributions*, de

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

l'organisation, la *planification* du travail. Pour attribuer un emploi, le décideur applique les *règles* de progression en *GF* et *procédures* de mutation de l'entreprise.

Le décideur peut se fixer plutôt comme objectif, de renforcer les *liens* avec ceux à qui il *rend service* et qui lui rendent des services, surtout si dans son management, il se voit comme un « *coach* » en *soutien* à ses salariés, à la recherche de solutions *personnalisées* ; il s'efforce alors de tenir compte de l'ensemble des *liens* qu'il entretient (notamment avec ceux qui lui proposent des candidats) et que le candidat sera amené à entretenir (notamment avec lui et les clients internes).

Le décideur peut avoir aussi pour objectif de *recruter* un *talent individuel* pour un poste, surtout s'il a tendance à manager par objectifs *individuels*, à laisser une autonomie d'action et *mettre en concurrence* sur les résultats. Il s'efforce alors de rédiger une *offre* qui corresponde aux *standard* du *marché* et se plie à la *loi du marché* pour déterminer le *salaire*.

Le décideur peut enfin, chercher avant tout à *gérer* au mieux ses *ressources* pour maximiser *l'efficacité collective*, surtout s'il a spontanément tendance à *piloter* l'activité de son *équipe* par des objectifs *collectifs* et à *modifier* régulièrement l'organisation et la répartition du travail. Il détermine alors son action en tenant compte en premier lieu des objectifs de *performance* qui lui ont été fixés.

1.1.2.3. Critères du décideur

Selon le contexte et les objectifs suivis, le décideur met en œuvre des critères de sélection différents. Il accorde plus ou moins d'attention à la compétence officielle, relationnelle, technique ou managériale du candidat. Il évalue différemment la motivation. Il mesure différemment le coût de la décision de recrutement, coût de justification auprès des autres (notamment les partenaires sociaux), coût relationnel d'un refus de rendre service, coût individuel du recrutement, impact sur la masse salariale du recrutement.

1.1.2.4. Dispositifs utilisés

Le décideur mobilisera selon les cas, différents dispositifs : *diplômes, qualification, fiche C01, vitesse de progression en GF ou NR, le bordereau de candidat* (Bureaucratie) ; *avis, soutiens, réputation, rencontres en face à face* (Réseau) ; *référentiel de compétences* attendues pour l'emploi, *offre d'emploi et de compétences* (Marché) ; *plan stratégique* de l'unité, *entretiens annuels* réalisés, *base enquête sur les compétences*...

1.2. Un guide pratique pour le recrutement

La recherche que nous avons menée a conduit à l'établissement de la typologie présentée ci-dessus, qui est d'abord un **outil cognitif** qui permet la description des décisions d'attribution d'emploi. A travers cette typologie, nous énonçons simultanément deux propositions. Il est souhaitable d'être conscient de l'existence des quatre formes d'attribution d'emploi. Il convient de chercher un équilibre entre elles, équilibre qui soit adapté au contexte et à la façon dont on souhaite le faire évoluer. La typologie peut ainsi être mise au service d'un **guide prescriptif**, qui oriente l'action des managers-recruteurs (cf. Annexe 4).

Dans nos entretiens, il est rare que l'on nous ait raconté, à l'occasion d'une décision d'emploi, l'existence d'une contradiction flagrante entre deux candidatures « *également* » valables, mais selon des critères différents ou opposés. Cela résulte probablement de l'influence du contexte qui oriente la décision dans un sens, mais aussi du fait que l'essentiel de la décision d'attribution d'emploi se joue généralement avant la publication d'emploi, avant que celui-ci ne soit cadré et clairement défini. Lorsqu'il y a contradiction, c'est qu'il y a surprise, manque d'anticipation.

Par contre, les managers-recruteurs nous expliquent souvent comment, d'une fois sur l'autre, tel ou tel aspect est privilégié. Si par exemple, un emploi est attribué à une personne « *sur place* » dans le cadre d'une réorganisation permettant de supprimer un emploi, il faut, la fois d'après, privilégier un renouvellement de l'équipe par une « *embauche extérieure à l'unité* ». Les deux mouvements peuvent être pensés en même temps, la publication du poste réservé à un candidat interne peut servir à repérer des candidats pour le poste qui sera bientôt libéré. Les managers nous expliquent également, qu'ils souhaitent faire évoluer les équipes qu'ils managent, mettre de l'ordre dans un fonctionnement informel, renouveler les équipes en place... La plupart des managers interrogés reconnaissent avoir commis des erreurs de recrutement ou avoir vu d'autres en commettre ou leur avoir évité de les commettre, parce qu'ils n'avaient pas prêté suffisamment attention à tel ou tel élément. Enfin, tous accordent une faible validité à l'entretien interne de recrutement.

Il y a donc une place pour un guide à l'intention des managers recruteurs internes¹²³. Le guide que nous avons proposé (cf. annexe 4) insiste sur la nécessité de clarifier le besoin de recrutement. Il fournit des indications sur les dispositifs et interlocuteurs susceptibles d'aider dans la recherche de

¹²³ Nous avons également envisagé de construire sur la base de la typologie, un guide permettant à une direction de ressources humaines de piloter sa politique de mobilité interne, mais les essais en ce sens n'ont pas jusqu'à présent, été jugés concluants au sein de l'entreprise.

candidats. Il donne des pistes pour inciter les candidats à postuler, insiste sur la pluralité des dimensions de l'évaluation. Il propose un accompagnement à la conduite d'entretiens de recrutement. Le guide propose une grille d'évaluation d'entretiens qui reprend ces différentes dimensions. Il entend permettre de repérer les tensions qui peuvent surgir entre choix d'un candidat immédiatement compétent ou d'un salarié moins compétent mais plus motivé, entre un salarié compétent techniquement et réfractaire aux évolutions de l'entreprise et un salarié moins compétent mais mieux disposé à porter les enjeux de l'entreprise, etc. Ce guide reprend à l'occasion, plusieurs acquis de la littérature managériale sur le recrutement et la gestion de carrières : nécessité de clarifier le besoin, de connaître les canaux de recrutement et les leviers de motivation, de se fixer des critères d'évaluation, de structurer l'entretien de recrutement et d'archiver les informations recueillies sur chaque candidat (Par ex. Eder, Ferris, 1991, Schmidt, 2004, ch.8 et 9, Verne, 2000).

2. Domaine de validité des dispositifs, conflits et dynamique

Jusqu'ici, la typologie présentée est restée une typologie formelle. Les formes de coopération identifiées dans l'étude des justifications d'attribution d'emploi de cadres à la DEGS s'appliquent sur un espace potentiellement infini. Cela n'est évidemment pas réaliste, la coopération s'exerce le plus souvent en priorité au sein d'un collectif déterminé, à l'exclusion d'autres collectifs avec lesquels la coopération est plus réduite.

La première sous-partie présente des travaux d'économie du travail ayant mis en évidence des différences entre pays dans les espaces de coopération (et confrontation) (2.1.).

La seconde sous-partie revient sur les transformations de la DEGS liées à l'institution des marchés de l'électricité et du gaz (cf. chapitre 1)

2.1. L'identification des espaces de coopération dans le monde du travail

Un grand nombre de travaux institutionnalistes, au lieu d'insister comme nous le faisons sur les tensions entre formes de coopération, insistent sur les conflits entre collectifs supports de la coopération. Il est tout à fait plausible de penser que les conflits d'espace de validité (de territoire) sont aussi nombreux que les conflits sur les modes de coopération. Les uns peuvent d'ailleurs cacher les autres.

Par exemple, Eyraud et Rosenblatt (1994) consacrent une recherche très intéressante aux différentes formes de construction dans les conventions collectives, d'une « *hiérarchie socialement admise et*

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

économiquement efficace » (p. 179). Selon les pays qu'ils étudient, les conventions collectives mettent en avant des postes, des catégories, des métiers, des branches, la formation générale ou professionnelle... Il existe une grande diversité de solutions possibles. Différents pays (collectifs territoriaux) identifient en leur sein différents collectifs de coopération. Au sein de chacun d'eux, il existe une « *hiérarchie socialement admise et économiquement efficace* » et les personnes coopèrent à son maintien, mais entre les pays, et au sein des pays entre collectifs de coopération identifiés (par exemple entre branches ou entre métiers) : il n'y a ni accord, ni coopération. La coopération s'arrête aux frontières.

De la même manière, Gazier, Marsden et Silvestre (1998) ont montré comment, selon les pays, des emplois de types équivalents pouvaient appartenir à des collectifs différents. Au Royaume Uni prédominent des marchés de métiers. Les syndicats regroupent des salariés exerçant le même métier (électriciens par exemple) dans des entreprises aux activités différentes. Syndicats et employeurs négocient en cherchant à préserver la profession. En France, aux États-unis et au Japon dominent les marchés internes d'entreprises. Syndicats et employeurs négocient en s'appuyant sur les classements du système éducatif général et en cherchant à préserver le développement de l'entreprise (les électriciens sont classés, payés et appartiennent à des syndicats différents selon leur entreprise). En Allemagne prédominent les distinctions de qualification au sein de branches d'activités. Syndicats et employeurs négocient des formations techniques propres à la branche et cherchent principalement la survie de la branche.

Ces deux ouvrages sont centrés sur la négociation collective et donc la coopération réglementaire. Les frontières existent aussi pour les autres modes de coopération. Qu'il s'agisse de dispositifs réglementaires, hiérarchiques, marchands ou relationnels, il existe toujours des frontières séparant des lieux de coopération de lieux de moindre coopération voire de lieux avec lesquels il y a affrontement.

Par exemple, Favereau (1989, p. 313) établit une distinction entre les organisations de marché, les marchés d'organisation, des organisations anti-marchés (ici appelées bureaucraties).

Les entreprises (organisations anti-marché) réduisent en leur sein les dispositifs marchands et la possibilité pour les salariés de recourir à la coopération marchande. Elles freinent les départs des salariés, régulent les salaires, modifient en permanence l'organisation du travail et les attributions, etc. Elles organisent en leur sein la coopération à des règles et surtout une hiérarchie interne.

Entre les différentes entreprises cependant, il n'existe aucune hiérarchie commune. C'est pourquoi les entreprises s'affrontent, hiérarchie contre hiérarchie, innovation contre innovation. En revanche,

comme personnes morales, les entreprises peuvent coopérer à l'institution d'un marché (marché d'organisations) et au respect de ses règles de fonctionnement.

2.2. Institution des marchés de l'électricité et du gaz et évolution des espaces de coopération

Comme nous l'avons indiqué dans le premier chapitre, la DEGS est au cœur des bouleversements liés aux directives européennes visant à instaurer des marchés européens de l'électricité et du gaz. Cela a des conséquences sur les domaines de coopération au sein de la DEGS.

2.2.1. Démixtage et constitution de groupes européens concurrents

EDF et Gaz de France sont de plus en plus des entreprises séparées et concurrentes. La taille de toutes leurs directions communes diminue. Les services commerciaux ont été rattachés directement à chacun des groupes en décembre 2002. Chaque entreprise a créé en 2003 un service des ressources humaines, en plus de la Direction du Personnel et des Relations Sociales commune. EDF vend désormais du gaz aux entreprises et collectivités locales, et Gaz de France vend de l'électricité.

Les deux entreprises envisagent désormais leur action au niveau européen bien au-delà des frontières françaises. Chacune a racheté des opérateurs concurrents étrangers. La législation qui leur est applicable est désormais d'origine européenne (directives).

2.2.2. Du régime spécifique des IEG au droit commun du travail

L'évolution concurrentielle entraîne également des évolutions réglementaires. EDF et Gaz de France sont, depuis 2004, des Sociétés Anonymes cotées en bourse et non plus des Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial.

La réglementation interne à EDF et Gaz de France évolue également progressivement vers le droit commun. A partir de 1993, EDF et Gaz de France ont eu de plus en plus recours à la négociation collective pour faire évoluer les règles internes, de préférence à la discussion et réglementation « *unilatérale* » dans les instances paritaires.

La CSNP est devenue en 2001 une *commission paritaire de Branche*. Les circulaires *Pers.* ont été transformées en conventions collectives, leur modification répond désormais aux conditions du droit commun (dénonciation unilatérale et renégociation). EDF et Gaz de France étaient par le passé à l'origine de l'ensemble de la régulation de la Branche, les circulaires *Pers.* étant le plus souvent étendues par décret. Désormais les conventions collectives sont signées par des syndicats d'employeurs électriques et Gaziers, et les représentants syndicaux de la branche.

Les Industries Électriques et Gazières perdent de leur spécificité pour s'aligner sur le droit commun du travail français (et européen).

2.3. Domaines de validité des dispositifs et attributions d'emplois au sein de la DEGS

Cette sous-partie montre qu'une étude des critères effectifs d'attribution d'emploi devrait prendre compte les domaines de validité des dispositifs étudiés jusqu'ici dans leur logique formelle (2.3.1). Elle fournit des pistes sur les conflits entre domaines de validité que l'on peut repérer au sein de la DEGS (2.3.2).

2.3.1. Prendre en compte le domaine de validité des dispositifs

Notre travail de recherche s'est concentré jusqu'ici¹²⁴ sur la présentation des quatre formes de coopération, au détriment de l'étude des espaces de coopération et de leur variation. C'est ce qui nous amené à dire que nous présentions une typologie formelle des modes d'attribution d'emploi.

Or, souvent, la difficulté n'est pas, dans l'absolu, d'identifier le « *bon* » candidat, mais d'identifier l'espace de coopération qui doit être retenu, espace par rapport auquel les candidats seront jugés plus ou moins « *bons* ». A la nécessité d'identifier le mode de coopération pertinent, s'ajoute la nécessité d'identifier l'espace de coopération pertinent. En droit international, pour donner un exemple, la discussion peut porter à la fois sur l'identification de la juridiction compétente (par exemple, contrat de prestation régi par le code civil ou contrat de travail régi par le code du travail) et de la loi applicable (droit français ou droit polonais)¹²⁵.

Considérons par exemple, les propos suivants, recueillis auprès d'un expert du pôle RH, ex-responsable RH en unité, thésard mobilisant un autre paradigme théorique renvoyant à l'analyse stratégique (Friedberg, 1997) dans une discussion informelle, suite à la présentation de nos résultats de recherche :

¹²⁴ Pour être tout à fait exact, dans le chapitre 7, à propos de la coopération hiérarchique, nous avons évoqué le fait que la coopération hiérarchique pouvait s'envisager aussi bien en rapport avec la hiérarchie de l'entreprise, qu'avec la hiérarchie syndicale. Dans le chapitre 6, nous avons évoqué le fait que chaque personne pouvait appartenir à plusieurs réseaux et que cela compliquait la coopération relationnelle.

¹²⁵ L'exemple reprend le cas hypothétique d'un contrat régissant la prestation réalisée par un plombier polonais en France pour le compte d'une entreprise polonaise effectuant elle-même une prestation de service pour des clients particuliers français. Dans les faits, en droit, la situation est un peu plus compliquée, les conflits peuvent aussi porter sur le lieu du jugement, un tribunal polonais pouvant appliquer la loi française et un tribunal français la loi polonaise.

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

« Tu peux avoir des tensions entre acteurs. (...) sur un poste de chef d'agence « travaux », il y avait quatre candidats possibles.

Au final, c'est un qualicien qui est retenu [premier candidat], il est en GF 13, son poste est supprimé, c'est un bon, il fait la planche (GF égal) pour prendre le poste, parce que c'est un Metz de Metz et qu'il ne veut pas bouger.

Sur le centre ils étaient prêts à recruter en [GF] 15 avec AIL [beaucoup plus cher] ; le chef d'unité avait un autre candidat à placer [deuxième candidat].

Il y avait aussi un enjeu entreprise, la délégation réseaux électricité [une UON, dont chacun savait qu'elle devait quitter bientôt la DEGS pour rejoindre le groupe EDF] voulait recaser un agent technico-commercial [troisième candidat], parce que c'était la conjointe d'un gars qu'ils avaient recruté.

Il y avait aussi le groupement de centres, qui voulait recaser un médecin en GF 15 [quatrième candidat]. Ils disaient : « Votre qualicien, c'est un bon, il faut qu'il soit mobile ou alors il accepte une planche. » Au final ça a été bien vendu comme ça au gars, il aurait pu demander le GF 14 vu qu'il faisait du bon boulot. Pour une fois, l'enjeu de l'unité a prévalu, d'habitude c'est plutôt le groupement de centres. (...)Souvent le groupement de centres impose, mais il ne donne pas la rallonge budgétaire. Là pour eux [le groupement de centres], ils ont quand même une suppression de poste, la différence c'est que c'est un poste en GF 13 et pas en 15 qui est supprimé (avec les NR qui vont avec). L'autre solution c'était de prendre le médecin sur le poste, de supprimer son poste en GF 15 et de dégager le qualicien. Là ils suppriment un poste seulement en GF 13, mais par contre, ça fait moins 1 tout de suite. Le candidat de la délégation réseaux, c'est l'intérêt général pour EDF, c'est pas mixte, c'est toute la différence avec l'agence travaux [qui est mixte] »

Il y a naturellement dans cet exemple la trace de règles dont nous avons présenté l'existence, incitation à la mobilité, on y retrouve l'importance de la gestion hiérarchique des attributions d'emploi, une preuve supplémentaire de la faiblesse des mécanismes marchands de mise en concurrence.

Mais, il y a surtout dans les propos que nous venons de rapporter, un élément que nous n'avons quasiment pas abordé jusqu'ici : l'existence de conflits entre espaces de coopération au sein même de la DEGS.

Le centre est inclus dans le groupement de centres, donc naturellement, la coopération hiérarchique se soumet aux intérêts du groupement de centres, qui doit de son côté, tenir compte des besoins du centre. En revanche, l'intérêt général d'une Unité Opérationnelle Nationale (UON) n'a pas directement prise sur l'intérêt d'un groupement de centres. L'UON peut en appeler certes à l'arbitrage du niveau national de la DEGS. Si l'UON est mixte, cela pourra fonctionner. Il s'agit ici d'une UON appelée à rejoindre EDF. La DEGS, direction mixte, ne coopère pas directement à l'ensemble EDF ou à l'ensemble Gaz de France ; elle doit trouver une voie médiane entre leurs exigences contradictoires. EDF et Gaz de France peuvent se mettre d'accord pour lui imposer

d'accepter des contraintes (par exemple un certain nombre de candidats de l'un et l'autre groupe). La DEGS peut aussi jouer les deux entreprises l'une contre l'autre et refuser des pressions de l'une et de l'autre. D'une manière ou d'une autre, la coopération sur l'ensemble EDF et Gaz de France s'effrite au fur et à mesure que la concurrence se renforce entre EDF et Gaz de France. Cette évolution est naturellement directement liée aux directives européennes instituant des marchés européens de l'électricité et du Gaz (cf. chapitre 1 et le rappel en 2.2.2.).

Prendre en compte le domaine de validité des dispositifs permet d'enrichir fortement la compréhension du réel. Parfois les dispositifs sont imbriqués les uns dans les autres (comme la gestion d'un établissement est incluse dans la gestion de l'entreprise à laquelle il appartient), la coopération hiérarchique peut alors identifier les décisions qui relèvent du niveau de l'entreprise et celles du niveau de l'établissement. Parfois il n'y a qu'un recoupement partiel, comme dans l'exemple ci-dessus, si une filiale est commune à deux entreprises en concurrence. Dans ces cas, il est beaucoup plus difficile de juger le dispositif qui doit l'emporter dans la situation et il est probable qu'il y aura surtout des luttes entre acteurs. Chacun plaide alors sa cause, défend non pas seulement ses intérêts individuels égoïstes, mais l'espace de coopération dans lequel il est engagé (« right or wrong, my country »). Prendre en compte l'existence de domaines de validité aux dispositifs permet de sortir de l'alternative un peu trop stérile entre coopération et conflit, en soulignant que les espaces de coopération dessinent en creux les espaces d'affrontement.

2.3.2. Repérage de quelques conflits « frontaliers » entre dispositifs

Il faut donc juger en situation l'espace de coopération pertinent en même temps que le mode de coopération pertinent. Ci-dessous nous repérons plusieurs conflits « *frontaliers* » entre dispositifs renvoyant au même mode de coopération et se déployant sur des espaces de validité qui se recourent.

2.3.2.1. Conflits entre règles

Dans le cas des dispositifs réglementaires, EDF et Gaz de France peuvent ajouter à la réglementation statutaire ou de branche, une réglementation d'entreprise (par exemple M3E, la note N02-02). Cela veut dire qu'il peut y avoir des contestations de la conformité des réglementations internes par rapport aux textes de niveau supérieur. Par exemple la CGT a contesté la conformité de la N02-02 (note propre à EDF et Gaz de France) avec la pers 212.

Le statut du personnel pourrait lui-même être mis en question, il n'est pas conforme avec certaines dispositions d'ordre public du droit commun du travail français (par exemple les délégués du personnel). A un niveau très général, les directions d'EDF, de Gaz de France et les syndicats

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

peuvent jouer de cette incertitude juridique, de la possibilité d'en appeler à la réglementation externe. Par exemple, comme cela a été indiqué, un salarié peut d'autant mieux refuser une mutation d'office qui ne lui convient pas et qui lui a été proposée par l'entreprise, qu'il sait que l'entreprise ne cotise pas aux Assedic, ne respecte pas la législation sur les plans sociaux et donc aura du mal à recourir à un licenciement économique ou à un licenciement pour faute.

A l'interne de la DEGS, nous n'avons pas eu connaissance de cas de conflits de règles internes dans des décisions d'attribution d'emploi ; en revanche de nombreuses personnes interviewées nous ont parlé de l'existence d'usages propres à chaque unité, voire à chaque exploitation. Sans que nous en ayons de mention explicite, il est tout à fait plausible d'envisager des conflits par exemple sur la règle qui s'applique en matière de compensation financière d'un surplus de temps de trajet, de la perte d'accès au restaurant d'entreprise ...

2.3.2.2. *Conflits entre espace de gestion*

Dans le cas des dispositifs hiérarchiques, Le plan stratégique d'EDF n'est pas le même que celui de Gaz de France, les deux entreprises sont désormais en concurrence. Chacune gère ses hauts potentiels (cf. chapitre 7). Chacune peut aussi avoir à gérer ses « *surnombres* », ceux-ci sont plutôt concentrés à EDF (centrales thermiques à flamme, commerciaux électricité) et Gaz de France peut ne pas être d'accord avec la volonté d'EDF de les réemployer à la DEGS.

Il y a aussi la question du domaine d'intervention pertinent pour chaque niveau hiérarchique. Au sein de la DEGS, il semble que les décisions d'attribution d'emploi relèvent normalement du niveau n+1, sous la supervision du n+2. Le niveau n+3 est censé n'intervenir que de façon plus légère. Ainsi le choix d'un cadre de premier niveau relève d'abord du chef de service, sous la supervision du directeur de centre ; le directeur de groupement de centres a une fonction régulatrice. Au-delà, du niveau n+3, il y a risque que l'intervention soit décalée par rapport aux besoins locaux. Deux directeurs interrogés nous disent ne pas s'occuper des passages cadres en GF 12, sauf situation exceptionnelle (formations qualifiantes, échange avec un autre centre). Selon un responsable RH interviewé, à sa création, la bourse compétences a aussi été mal perçue, parce que certains managers ont cru que le niveau national voulait s'immiscer dans des décisions mieux gérées au niveau régional et local.

2.3.2.3. *Conflits sur l'espace de validité du marché*

Les appels à candidatures dans la bourse de l'emploi relèvent de l'application de la Pers 212 qui s'applique à l'ensemble du secteur des Industries Électriques et Gazières. En décembre 2003, il n'existait pas encore de clauses de non concurrence pour les cadres et les directions ne bloquaient pas systématiquement les départs vers les autres entreprises de la branche. Cependant le projet était

dans l'air. Le marché interne de l'emploi dans la branche des IEG pourrait devenir de plus en plus cloisonné entre les entreprises des IEG. Ce marché n'existe de toute façon comme tel (avec l'affichage des niveaux de GF, du téléphone des recruteurs, les conditions de postulation ...) que parce qu'il est fermé par rapport au marché du travail externe. EDF et Gaz de France recrutent une infime minorité de salariés avec expérience. La Pers 212 impose le recrutement à la base des échelles exécution, maîtrise et cadre. Un cadre expérimenté extérieur aux IEG ne peut pas postuler sur un poste de niveau élevé (par exemple chef de service). Ces dispositions, constitutives du marché interne, pourraient apparaître comme des discriminations selon l'âge et des barrières à l'entrée sur le marché externe.

2.3.2.4. *Conflits entre réseaux*

Dans le cas des réseaux relationnels internes, il est évident que chacun peut se retrouver à devoir choisir entre aider plutôt l'un ou l'autre de *ses proches* ou *des membres des réseaux* dont il fait partie. Le cloisonnement entre EDF, Gaz de France et la DEGS a des conséquences sur les réseaux qui existaient auparavant de façon transverse. Les obligations de confidentialité et la concurrence entre entreprises, voire entre Directions, peuvent faire obstacle à la simple convivialité entre anciens collègues ou amis.

2.4. Conclusion

Nous avons rappelé dans cette partie des travaux de comparaison internationale mettant en évidence le fait que selon les pays les conventions collectives s'appliquent sur des espaces différents et reconnaissent des collectifs différents. La variété dans les espaces de coopération est aussi variété dans les espaces sur lesquels la coopération est absente et l'affrontement prédomine. Nous avons souligné que le processus d'institutionnalisation des marchés européens de l'électricité et du gaz avait conduit à une séparation croissante entre EDF et Gaz de France, à leur affranchissement de règles nationales spécifiques au fur et à mesure qu'elles sont soumises à des règles d'origine européenne. Nous avons montré enfin qu'une décision d'attribution d'emploi suppose un jugement en situation sur dispositifs d'attribution d'emploi qui doivent s'appliquer en priorité, c'est-à-dire à la fois sur le mode d'attribution d'emploi et sur l'espace de coopération pertinent. Repérer l'existence d'espaces de coopération permet de reconnaître simultanément l'existence d'espaces d'affrontements. Il nous faut aussi poser la question suivante : Pour EDF et Gaz de France, le fait de se transformer d'Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial français en situation de monopole, en entreprises sociétés anonymes cotées en bourse se projetant dans l'espace

communautaire européen concurrentiel a-t-il des conséquences sur les modes d'attribution d'emploi de cadres à l'interne ?

3. Évolution dynamique des modes d'attribution d'emploi au sein de la DEGS

L'évolution dynamique des modes d'attribution d'emploi au sein de la DEGS peut être repérée à travers deux indices : l'étude de l'historique des dispositifs utilisés dans les décisions d'attribution d'emploi (3.1.), et l'étude des procédures utilisées pour attribuer les emplois (3.2).

Cette évolution peut être attribuée à deux causes, le maintien de fortes rigidités salariales dans un contexte de réduction de l'inflation et de la croissance, la politique européenne visant à instaurer des marchés de l'électricité et du gaz (3.3).

3.1. Évolution historique des dispositifs

De façon synthétique, l'évolution des dispositifs utilisés au sein de la DEGS est marquée par un déclin évident des dispositifs réglementaires et une montée corrélative des dispositifs hiérarchiques. Diverses tentatives visent à renforcer l'utilisation des dispositifs marchands. Elles se heurtent à la rigidité des salaires relatifs et à l'encadrement des parcours de carrières.

L'évolution du recours aux dispositifs relationnels est plus difficile à repérer, il y a en tout cas, un recours croissant des managers aux « réseaux » hiérarchisés qu'ils pilotent, du fait du blocage du fonctionnement du marché interne

3.1.1. Affaiblissement des dispositifs réglementaires au profit des dispositifs hiérarchiques

Le chapitre 4 a déjà présenté quelques éléments indiquant une évolution dans les modalités de description et d'évaluation des emplois. Jusqu'en 1994 et même jusqu'en 1999, les emplois sont définis et évalués au niveau national dans les organismes paritaires. Les définitions sont précises. Les salariés peuvent contester, devant les instances paritaires internes, leur niveau de classification au regard des tâches qui leur sont attribuées.

A partir de 1994, avec le déploiement de la Méthode d'Évaluation des Emplois de l'Entreprise (M3E), les définitions d'emploi deviennent plus générales et offrent une possibilité de progression dans l'emploi, sous le contrôle d'une décision managériale unilatérale liée à l'Appréciation Du Professionnalisme (ADP).

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

En 1994, à l'occasion du lancement de M3E, il est encore relativement aisé de contester le classement de son emploi, les unités définissent des grilles encadrant l'appréciation du professionnalisme. Ces grilles renvoient essentiellement à des compétences techniques. Elles distinguent trois niveaux de professionnalisme au sein de chaque emploi, ce qui correspond aux trois niveaux de GF que comporte chacun des emplois.

En 2002 le nouveau dispositif d'appréciation du professionnalisme évalue beaucoup plus directement la performance en rapport avec les objectifs collectifs fixés par le management (notamment la stratégie de privatisation). Le dispositif impose l'existence de quatre niveaux de professionnalisme pour déconnecter l'appréciation du niveau de GF (qualification) et réduire la possibilité pour les salariés et syndicats, de contester le niveau de GF fixé par le management.

A partir de 2001, des négociations sont engagées pour un nouveau système de rémunération (NSR). Ces négociations n'ont pas abouti à ce jour. Après le rejet par référendum auprès des agents d'EDF et Gaz de France de la réforme des retraites proposée, la CGT, syndicat majoritaire, a durci sa position. Le projet reste toutefois dans l'air. Le système de rémunération actuellement en place à EDF et Gaz de France a été approuvé suite à des négociations qui se sont poursuivies pendant près de 10 ans. Ce projet risque donc de resurgir. Dans la version initiale, la Direction souhaitait supprimer les gains de salaire liés à l'ancienneté. Cette requête initiale a été rapidement abandonnée. Le projet entendait également supprimer le niveau de GF et de Niveau de Rémunération. Les emplois auraient été répartis en classes d'emplois (similaires aux plages d'emplois de M3E) et ces classes auraient chacune contenu une série de niveaux de rémunération propre à chaque classe.

Dans le système actuel, il suffit de connaître le NR d'une personne pour en déduire (avec son ancienneté) son niveau de salaire. Dans le système proposé, un salarié dans un emploi de classe Cadre 3 à l'échelon de rémunération 2, aurait été payé plus qu'un salarié dans la classe cadre 2 et l'échelon 3 et moins qu'un salarié dans la classe cadre 1 à l'échelon 9. Tout était fait pour supprimer les repères collectifs en place qui permettent à chaque salarié de comparer rapidement sa rémunération, sa vitesse de progression par rapport à celle d'autres collègues.¹²⁶ Le système proposé assouplissait également les conditions de reconnaissance des diplômes initiaux.

¹²⁶ Une enquête interne du pôle d'analyse sociale nationale de la Direction du Personnel et des Relations Sociales portant sur la reconnaissance et la rémunération effectuée en juillet 2002 concluait d'ailleurs à ce sujet « une large majorité des agents de l'entreprise manifeste un réel attachement au système de reconnaissance [en place], et particulièrement aux GF, car il offre des opportunités à chacun de se situer.

Même si cela n'a pas un lien direct avec les décisions d'attribution d'emploi, il faut noter qu'en avril 2002, EDF et Gaz de France ont mis en place un système de rémunération de la performance individuelle à destination des cadres, (surtout des cadres dirigeants), déclinable pour certaines populations non cadres (notamment les commerciaux).

Toutes ces évolutions affaiblissent les dispositifs réglementaires au détriment des dispositifs qui permettent un pilotage accru par la hiérarchie de l'organisation du travail et de la rémunération des subordonnés.

3.1.2. Le développement moins net des dispositifs marchands

Dans les chapitres 5, 7 et 8, nous avons commenté les conséquences de la note N02-02 qui modifie les conditions de la mobilité interne au sein d'EDF et Gaz de France. Cette note propose un nouvel équilibre entre d'un côté, les managers cédants (porteurs d'une logique hiérarchique) et de l'autre, les managers prenants et les salariés (porteurs d'une logique marchande). Les managers prenants peuvent imposer aux managers cédants de laisser partir un salarié au bout d'un mois et demi, (contre 3 mois dans le système antérieur). Les salariés gagnent la possibilité de faire des offres de compétences, sans devoir nécessairement informer leur hiérarchie de leur intention de partir. L'espace mobilité cadres certifie les compétences qui sont inscrites dans la bourse des compétences. Les managers prenants ont ainsi une source d'information fiable sur les compétences des cadres qui ne dépend pas de leur recours à des tiers de confiance et diffère des informations officielles recueillies dans la fiche C01. Tout cela renforce la logique marchande.

D'un autre côté, les managers cédants peuvent bloquer le départ d'un salarié en déclarant (sur le modèle 6) sa mobilité « *prématurée* » sous réserve bien entendu que le salarié ne soit pas en poste depuis plus de 3 ou 4 ans (3 ans pour des cadres, 4 ans parfois aux niveaux inférieurs). Cela renforce le contrôle managérial sur la mobilité de leurs subordonnés.

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 8, à sa création, la bourse de compétences a d'abord été accueillie avec une certaine suspicion par le management. Une bourse similaire, créée en 1992 sur Minitel, avait échoué rapidement. Seuls les candidats « *à problèmes* » y étaient inscrits, souvent à l'initiative de leurs managers, leurs compétences n'étaient pas garanties. L'*espace mobilité cadres* a réalisé à la fin 2003 (après deux ans d'existence) deux enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs de la *bourse de compétences*. Les 357 cadres ayant accepté de répondre sont satisfaits de l'aide apportée à la formulation du projet de recherche d'emploi (87%) mais demeurent insatisfaits du nombre de contacts générés par le fait d'être inscrit dans la base (16% de satisfaits). L'enquête complémentaire réalisée auprès de 98 personnes habilitées à consulter la base *offre de compétences*

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

(les managers-recruteurs) montre que 87% ont consulté la base en 2003, 64% ont pris contact avec un cadre inscrit dans cette base et seulement 13,5% ont recruté au moins un cadre repéré sur la bourse emploi compétence. Le réseau informel est le premier vecteur pour rechercher des candidats, la bourse d'offre de compétences ne venant qu'en second.

Il y a donc une croissance de l'usage de la bourse de compétences, au fur et à mesure que les obstacles à son usage se lèvent (les jeunes semblent plus demandeurs).

D'autres éléments indiquent un renforcement de la logique marchande. Les dispositifs d'aide à la mobilité permettent aux unités ayant des difficultés à trouver des candidats d'afficher l'existence d'une Aide Individualisée au Logement (AIL) dont le montant peut atteindre 30% du salaire brut de l'agent. Les unités peuvent aussi choisir de recruter sur « *mobilité encouragée* », ce qui accroît le montant des primes versées aux salariés acceptant de postuler.

La capacité accrue des managers à fixer le niveau de la rémunération peut également favoriser la logique marchande. M3E donne aux managers une plus grande capacité à ajuster le niveau de GF de l'emploi proposé en fonction de l'état de l'offre et de la demande sur le marché. S'il avait vu le jour, le nouveau système de rémunération aurait permis, à l'occasion de recrutements internes, de négocier la hausse de salaire proposée.

De façon plus anecdotique mais néanmoins révélatrice, jusqu'en 2002 les emplois étaient publiés sur des « *bulletins blancs* » pour les cadres et « *bulletins verts* » pour les appels régionaux. Après 2002, ce système a été remplacé par une publication sur intranet au sein de la « *bourse de l'emploi* ». Autant, le premier terme renvoie à la logique réglementaire (bulletin de vote, bulletin scolaire, bulletin des lois, voire l'étymologie dans le Trésor de la Langue Française Informatisée), autant le second renvoie encore plus clairement à la logique marchande.

3.1.3. Y a-t-il un développement des dispositifs relationnels ?

Nous n'avons pas d'information sur l'évolution des dispositifs de réseaux. A la DEGS comme ailleurs, la gestion par projet se diffuse. Les cadres sont impliqués en permanence dans toutes sortes de projets qui diffèrent de leurs fonctions quotidiennes (projet qualité, traduction locale d'une note nationale, élaboration du plan stratégique de centre, etc.). Ces projets sont souvent l'occasion de rencontrer des collègues et d'échanger des informations sur les emplois disponibles et la recherche d'emploi. De même, le téléphone, la messagerie électronique, les sites intranets, facilitent la diffusion d'information de proche en proche.

D'un autre côté, EDF et Gaz de France sont de plus en plus cloisonnés, les salariés sont soumis à des clauses de confidentialité (sur les clients par exemple). Cela rend plus difficile la diffusion

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

d'information sur les emplois disponibles entre emplois rattachés à l'une ou l'autre des entreprises. Par exemple, lorsque les services commerciaux étaient mixtes ou rattachés à une énergie (vente d'électricité ou de Gaz), il était plus aisé de faire circuler les informations sur les postes et emplois entre ces services. Une fois que ces services sont rattachés à des entreprises différentes et concurrentes entre elles, les informations circulent beaucoup moins. Les réseaux qui pouvaient fonctionner entre EDF et Gaz de France, entre la DEGS et les autres directions ou entre Unités Opérationnelles Nationales de la DEGS sont mis en difficulté par le fait que ces entités sont plus que par le passé, soumises à des objectifs divergents.

3.2. Statistiques sur les dispositifs utilisés pour attribuer les emplois

Le tableau ci-dessous présente l'évolution historique de l'usage des principaux modes d'attribution d'emploi au sein de la DEGS pour les cadres de premier niveau

Tableau 9-1 - Évolution historique des modes d'attribution d'emplois de cadres de premier niveau

	1985	1990	1995	2000 ¹²⁷	2001	2002
Appel à candidatures	977 53,68%	1074 47,40%	631 34,05%	541 17,76%	508 25,39%	489 26,72%
Mutations nominations	35 1,92%	70 3,09%	78 4,21%	172 5,64%	116 5,80%	128 6,99%
Mutations d'office	533 29,29%	959 42,32%	1000 53,97%	1791 58,78%	872 43,58%	932 50,93%
Transferts	275 15,11%	163 7,19%	144 7,77%	543 17,82%	505 25,24%	281 15,36%
Total	1820 100%	2266 100%	1853 100%	3047 100%	2001 100%	1830 100%

Source : données Scarlett Événements Discrets, mutations vers des postes de cadres de GF 12 à 15

Il est aisé de constater que la part des **appels à candidatures** a considérablement baissé en 20 ans, au profit des **mutations d'office**. La part des appels à candidatures dans le total des mutations passe de plus de 50% à un peu plus de 25% des mutations totales. La part des mutations d'office passe de moins de 30% à plus de 50%. Le rapport s'est inversé.

¹²⁷L'année 2000 a été marquée par un très grand nombre de réorganisations, avec notamment la création de nombreuses Unités Opérationnelles Nationales. Cela a certainement contribué à gonfler le nombre de mutations d'office cette année-là et à réduire par voie de conséquences le pourcentage d'appels à candidature.

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

Cette évolution signale un basculement d'un dispositif réglementaire (et subsidiairement marchand) à un dispositif hiérarchique (et subsidiairement relationnel).

Le dispositif d'appel à candidatures renvoie à une *logique réglementaire* par le contrôle syndical qu'il permet. Ce contrôle syndical diminue tout au long de la période (mise en place de M3E, moindre syndicalisation, notamment chez les cadres). Il renvoie aussi à la *logique marchande* par la mise en concurrence des recruteurs et des candidats. Plusieurs dispositifs visent à accroître le recours à des dispositifs marchands à l'interne (bourse des compétences, modularité de l'AIL), peut-être cela explique-t-il le rebond récent de la part des appels à candidatures. Ce rebond est cependant insuffisant pour être significatif à ce stade.

Les mutations d'office sont beaucoup plus contrôlées par le management. Elles ont en général lieu au sein d'une même unité, de sorte que le directeur de l'unité est à la fois prenant et cédant. Un recours accru aux mutations d'office signale probablement un nombre accru de mutations d'office suite à des suppressions de postes à l'interne. Le recours accru aux mutations d'office s'accompagne d'un recours accru au réseau de proches des managers, suivant la logique que nous avons présentée au chapitre 6. Lorsque les règles sont systématiquement contournées et que le marché interne du travail est un marché « *apparent* » où les offres d'emploi sont « *fictives* », il est préférable de cultiver ses relations avec ses collègues et surtout ses anciens hiérarchiques, bien placés pour recruter (cf. par exemple, la figure du « *directeur locomotive* »).

3.3. Conclusion sur l'évolution et causes possibles

Au vu des deux parties précédentes, il apparaît que les dispositifs en place sont de moins en moins réglementaires et que les dispositifs réglementaires qui subsistent sont de moins en moins utilisés. Les mécanismes de contrôle hiérarchique sur les mobilités sont renforcés. L'évolution des mécanismes marchands est peu claire. D'un côté, direction affirme vouloir les renforcer et il existe une certaine évolution en ce sens. D'un autre côté, le pilotage managérial des attributions d'emploi et l'utilisation par ceux-ci de leurs réseaux informels pour trouver des candidats, font que l'usage des dispositifs marchands est plutôt en baisse.

3.3.1. Le rôle des rigidités salariales

Pour clarifier cette évolution, nous souhaitons revenir ici sur ce que nous avons écrit sur la liquidité du marché interne du travail dans le chapitre 8. La liquidité du marché interne est en baisse pour deux raisons. Le marché interne de l'emploi n'est plus porteur : les postes disponibles sont à des niveaux inférieurs ou à peine supérieurs aux postes occupés, les effectifs sont en baisse. Les salaires

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

et qualifications sont très rigides à la baisse, et le faible niveau de l'inflation ne permet pas de les faire baisser en réel sans les faire baisser en nominal.

Le système de rémunération est fixé depuis 1982 sur l'existence de GF et de Niveaux de Rémunération (cf. Annexe 3). Chaque NR correspond à une hausse d'environ 4% par rapport au NR précédent. Au sein d'EDF et Gaz de France le NR d'un agent n'évolue quasiment jamais à la baisse. La stabilité du NR tranche avec les variations que peuvent connaître les primes (astreinte, indemnités kilométriques) et encore souvent, lorsqu'un changement d'emploi entraîne une baisse des primes, la perte financière pour l'agent est partiellement compensée. Le système antérieur à 1982 était du même ordre.

Dans les années 60 et 70, la hausse constante des effectifs et la forte demande pour l'électricité et le gaz permettaient de promettre des trajectoires ascendantes au sein de l'entreprise. La forte inflation générale au niveau des prix, donnait au management une souplesse plus grande pour ajuster les salaires relatifs sans faire baisser les salaires nominaux. Lorsque l'inflation est de 10%, pour peu que le salaire de base ne suive pas totalement l'inflation, il est relativement aisé de donner des augmentations de NR pour attirer les salariés dans les emplois demandés. De plus une augmentation de NR porte relativement peu à conséquence. Si parallèlement les effectifs croissent, les hausses accordées aux salariés plus anciens sont compensées par l'entrée de nouveaux salariés.

Dans les années 80 et 90, le marché ralentit fortement sa croissance, les effectifs commencent à baisser et l'inflation chute aux alentours de 1%. La pression sur les coûts salariaux s'accroît. Dans cette situation, même si la direction n'accorde aucune augmentation générale, l'enveloppe salariale qu'elle peut distribuer en augmentations individuelles baisse. Les salaires relatifs, du même coup, tendent à se figer.

De plus, une augmentation de 4% (1 NR) dans un contexte d'inflation de 1% est beaucoup plus significative. Le management a moins la possibilité d'opérer des distinctions fines entre salariés. La faible inflation fait que les décisions d'augmentation sont beaucoup plus irréversibles que par le passé. Le déclin de l'usage des mécanismes marchands peut probablement être expliqué partiellement par l'absence de flexibilité à la baisse des salaires.

Si les salaires sont restés fortement rigides à la baisse, il faut noter qu'en revanche, la flexibilité sur l'organisation du travail a été fortement accrue. Les définitions d'emplois sont plus souples, le pouvoir managérial accru. Tout se passe comme si, collectivement, les salariés de l'entreprise, la direction et les syndicats avaient choisi d'augmenter en priorité la flexibilité dans le contenu du travail, plutôt que la flexibilité dans sa rémunération.

3.3.2. L'Europe, la concurrence et l'évolution des modes d'attribution d'emploi à l'interne

L'action de la Commission Européenne vise à instaurer un marché interne unifié. C'est dans le cadre de cette mission générale qu'ont été adoptées les directives visant à instaurer des marchés européens du gaz et de l'électricité.¹²⁸ L'évolution des modes d'attribution d'emploi à l'interne paraît cohérente avec ce processus menant à l'institution de marchés européens de l'électricité et du Gaz.

EDF et Gaz de France sont soumis à un contexte réglementaire de plus en plus instable et à une concurrence croissante d'entreprises européennes, à la fois sur leur marché national et pour l'accès au marché européen. Cette évolution est à la fois réelle et anticipée. Face à une adversité externe accrue, comme le prévoit la typologie, le mode d'attribution hiérarchique est renforcé. Chaque entreprise et direction fait jouer la solidarité d'un « nous » interne face à la concurrence du « eux » externe.

L'existence d'un marché interne de l'emploi commun à EDF et Gaz de France est de plus en plus compromise au fur et à mesure que s'exacerbe la concurrence entre les entreprises.

La coopération réglementaire tend à s'effacer aussi au fur et à mesure qu'EDF et Gaz de France sont déchargées de leurs responsabilités réglementaires. Les deux entreprises étaient jusqu'en 1995, la principale source des règles s'appliquant aux Industries Électriques et Gazières à travers le fonctionnement de la CSNP, le contrôle sur les règles de sécurité. Elles deviennent de plus en plus réglementées de l'extérieur, par les directives européennes, par la Commission de Régulation de l'Énergie, par la branche des IEG et par le code du travail. La coopération à l'élaboration des règles justes et efficaces n'est plus une priorité interne. Au contraire, chaque entreprise, chaque salarié est appelé à changer de mentalité. Il faut désormais *penser au client à conquérir*, plutôt qu'à l'usager citoyen du service public ; penser à la survie et au développement de l'entreprise plutôt qu'à l'élaboration et l'application de la réglementation juste.

¹²⁸L'action européenne offre un parallèle saisissant avec l'action des Etats mercantilistes du 17^{ème} siècle instaurant des marchés intérieurs, mettant fin aux guerres féodales, à la diversité des règles propres aux villes marchandes (voir par exemple Caille, 1986). De la même manière, l'instauration de règles unifiées sur un espace de validité plus large passe par la destruction de la cohérence des règles fonctionnant sur des espaces de validité plus réduits. La mise en concurrence marchande et le pilotage hiérarchique offrent une voie pour se défaire des anciennes règles locales.

En résumé, jusqu'au début des années 1980, dans un contexte national de forte croissance de l'activité sous monopole régulé et de forte inflation, les dispositifs en place visent avant tout à limiter l'arbitraire des liens personnels, notamment leur usage par les hiérarchiques, en favorisant l'instauration d'un marché interne du travail qui fonctionne au bénéfice des salariés sous la surveillance des syndicats. Par la suite, du fait de la saturation de la demande, de la baisse de l'inflation et de l'ouverture à la concurrence européenne, les dispositifs mis en place favorisent une gestion centralisée des mobilités par les hiérarchiques, leur recours à leurs réseaux personnels, de façon à limiter les dérives potentiellement inflationnistes d'un recours au marché interne, dérives liées aux règles qui imposent une rigidité des salaires relatifs. De récentes tentatives visent à rendre le marché interne plus liquide, mais en accroissant la concurrence entre salariés candidats (bourse compétence), plus qu'entre managers recruteurs (possibilité de déclarer un candidat non disponible et freins aux mobilités entre EDF et Gaz de France).

4. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté une synthèse des quatre formes de justification des décisions d'attribution d'emploi que nous avons identifiées dans les chapitres précédents. Nous avons indiqué comment la typologie proposée permet d'aider à juger, en situation, du mode d'attribution d'emplois et des critères de sélection les plus pertinents. Nous avons souligné comment, en ce sens, elle pouvait servir de guide à l'action des managers recruteurs.

La suite de ce chapitre a ouvert deux pistes de réflexion permettant d'accroître la pertinence de cette typologie.

L'attention aux modes d'attribution d'emplois peut et doit être croisée avec une attention pour l'espace de coopération pertinent : les dispositifs d'attribution d'emplois utilisés incarnent un mode d'attribution d'emploi et ont un espace de validité. L'identification de l'espace de coopération pertinent ne peut pas se résoudre purement de façon coopérative.

Il est possible de repérer une évolution sur les vingt dernières années dans les dispositifs d'attribution susceptibles d'être utilisés dans les décisions d'attribution d'emploi et dans l'usage de ces dispositifs. Les dispositifs hiérarchiques remplacent peu à peu les dispositifs réglementaires. Cette évolution est congruente avec le renforcement de la concurrence liée à l'institution de marchés européens de l'électricité et du Gaz.

De notre point de vue la synthèse opérée valide l'intérêt du détour par l'analyse. Elle permet notamment de bien montrer la tension entre gestion et certification des compétences que nous avons identifiée dans le chapitre 4. EDF, Gaz de France, la DEGS, et, de façon plus générale,

Chapitre 9 – Synthèse des chapitres empiriques

toutes les organisations hiérarchiques peuvent avoir intérêt à favoriser en leur sein la concurrence entre leurs salariés pour l'accès aux emplois internes. Elles ont en revanche peu d'intérêt à augmenter la concurrence interne entre recruteurs pour l'accès aux meilleurs salariés, car cela risque d'avoir pour conséquence des coûts salariaux accrus. Il y a selon nous à la DEGS, déplacement d'un axe Bureaucratie – Réseau, vers un axe Hiérarchie – Marché. Mais ce déplacement est encore inachevé. La logique marchande progresse encore peu à l'interne. Il y a donc pour l'instant essentiellement un déplacement latéral. La Hiérarchie remplace clairement la Bureaucratie, tandis que le Réseau est utilisé pour contourner les règles bureaucratiques et la concurrence sur le Marché.

Conclusion

Conclusion

Le chapitre précédent a opéré une synthèse des chapitres empiriques. Nous souhaitons en conclusion rassembler autant que possible le propos de la thèse en insistant sur l'articulation entre modèle théorique et données empiriques, justifications savantes et justifications ordinaires. Cette synthèse permettra de revenir sur les raisons qui nous ont conduit à nous écarter des typologies présentes dans les *Économies de la grandeur* et *Façons de recruter*. Nous pourrions pour finir présenter les pistes de recherche vers lesquelles les limites de la présente thèse nous appellent.

L'introduction a rappelé que l'Entreprise est un des lieux où s'établissent les hiérarchies sociales. L'attribution des emplois dans les entreprises est un phénomène important à étudier puisqu'elle détermine qui a accès aux différents emplois de l'entreprise.

La thèse s'est organisée ensuite en en trois parties. La question de recherche a été introduite du point de vue de l'entreprise et problématisée en rapport avec le courant institutionnaliste et conventionnaliste. Nous avons ensuite présenté un modèle théorique permettant d'étudier les justifications qui a été appliqué à l'étude des conceptions de la compétence. Dans un troisième temps, sur la base de cette typologie des approches de la compétence, nous avons procédé à l'analyse des justifications des décisions d'attribution d'emploi.

Les deux premiers chapitres ont présenté pourquoi il était pertinent de chercher à étudier comment les personnes s'y prennent pour montrer qu'elles attribuent la bonne personne à la bonne place. L'étude des justifications des recruteurs internes doit permettre d'améliorer les dispositifs qu'ils utilisent pour trouver et sélectionner des emplois. Cette étude apporte une aide à des managers pour qui la recherche et la sélection de candidats sont des activités occasionnelles, pour lesquelles ils ont souvent peu d'expérience et de formation. L'étude des justifications est par ailleurs un axe de recherche qui tend à se renforcer depuis une vingtaine d'années. L'impact de la dimension morale

Conclusion

de l'être humain mérite l'attention des chercheurs en sciences sociales tout autant que l'impact des affrontements entre forces ou que l'agrégation des choix individuels.

Le chapitre trois a proposé d'étudier les justifications comme étant des démonstrations de l'intention de coopérer par l'appui sur des dispositifs permettant de rendre universalisables ses opérations. Le modèle présenté repère quatre types de justifications, dispositifs et régularités statistiques. Ces quatre types sont organisés autour de deux axes. Le premier axe traite du rapport au faits, des modes de définition. Le deuxième axe traite du rapport aux valeurs, des modes d'évaluation. Deux rapports sont proposés sur chacun de ces axes selon que les faits ou les valeurs sont perçus comme des propriétés substantielles à saisir dans un rapport d'objectivation, ou des propriétés de la relation (observateur-observé, évaluateur-évalué) à saisir dans un processus de subjectivation. Le modèle oppose ainsi deux à deux, les justifications bureaucratiques aux justifications relationnelles, les justifications hiérarchiques aux justifications marchandes.

Les justifications bureaucratiques visent à établir un monde ordonné (et cloisonné), prévisible, dans lequel la grandeur de chaque être est juste, dans lequel le progrès scientifique et l'organisation scientifique du travail permettent de définir de façon précise le travail et de fixer sa vraie valeur. Les faits et valeurs sont bien perçus comme des propriétés substantielles qu'il faut s'efforcer de mesurer objectivement. À l'opposé les justifications relationnelles visent à établir un monde relié, où chacun exprime sa singularité propre en se liant avec ceux qui lui sont chers, en s'occupant de ses proches, en se fiant à ses relations immédiates ou à celles de ses proches. Les faits et valeurs émergent dans les relations et ne peuvent être saisis qu'en entrant en relation.

Dans ce modèle le repérage de quatre types de justifications n'est pas en soit « innovant », le chapitre 3 recense plusieurs typologies proches de celle qui est proposée dans cette thèse. La nouveauté réside dans le fait que les quatre types ne sont pas simplement juxtaposés, mais opposés symétriquement deux à deux et ce, avec des rapports différents aux faits et valeurs.

Ce modèle théorique a été construit en lien avec les lectures effectuées en philosophie morale en épistémologie et dans la littérature traitant de la compétence et en lien avec l'analyse des données récoltées au sein de la DEGS sur les dispositifs, justifications et régularités en place. Ce modèle n'a donc pas été véritablement mis à l'épreuve sur des données extérieures permettant d'invalider ses prédictions. Les données ont été rassemblées, analysées et présentées en fonction des types identifiés, de telle sorte qu'il n'était pas possible par exemple qu'un cinquième type surgisse de façon imprévue.

Là n'était pas l'objet de la thèse. En effet l'objectif d'une typologie n'est pas directement de prédire, mais d'éclairer le chercheur et les personnes dans leur interprétation du réel (cf. chapitre 2).

Conclusion

Or, La présentation des données confirme la pertinence du modèle, sa capacité à mettre à jour des éléments intéressants.

Le modèle permet de rendre compte des positions divergentes adoptées dans le champ de la littérature portant sur la compétence ; il éclaire sous un autre jour ce qui est souvent décrit comme un passage de *la qualification à la compétence*. Les tensions entre gestion et certification des compétences sont évidentes¹²⁹, même si ces deux rapports à la compétence se retrouvent pour critiquer les rigidités de la qualification des compétences officielles. La difficulté que les auteurs de cette littérature ont à s'accorder sur la définition de la compétence et sur les moyens de sa mesure, provient probablement pour une grande part, des différents rapports à la compétence qu'ils prônent les uns et les autres.

La présentation des dispositifs employés au service des décisions d'attribution d'emploi montre bien leur diversité et leurs contradictions. Certains dispositifs visent à rendre toutes les informations publiques alors que d'autres assurent une asymétrie au profit des hiérarchiques ou des proches, certains visent à favoriser des règles de progression normale, d'autres favorisent la mise en concurrence systématique, certains organisent la mise en concurrence des salariés et recruteurs, d'autres empêchent toute concurrence réelle. Le modèle proposé donne sens à cette diversité, en soulignant qu'elle renvoie à l'existence de plusieurs modes de coopération. Par exemple, la coexistence de règles bureaucratiques et de dispositifs de gestion des compétences, n'est pas vue comme une résistance irrationnelle à l'émergence d'un nouveau paradigme. L'efficacité de la gestion des compétences et la force des justifications qui s'en inspirent dans un contexte de concurrence externe accrue, ne rend pas aveugle à l'efficacité des mécanismes bureaucratiques assis sur la qualification, dès lors qu'il est possible de planifier des parcours (par exemple, devant des exigences de sécurité).

Dans le chapitre présentant le modèle type bureaucratique des attributions d'emploi, il est frappant de relever à quel point le discours des personnes interrogées est en cohérence avec le dispositif adopté pour le personnel syndical et avec l'idéal méritocratique. Les personnes se comparent et disent vouloir être comparées à leurs « homologues » et elles exigent que les différences de progression dans l'entreprise soient dûment justifiées (par la performance, la compétence, la mobilité géographique, etc.). Dans le chapitre suivant, certains discours expriment de façon très

¹²⁹ On les retrouve d'ailleurs au sein de la DEGS. Les managers situés dans la ligne hiérarchique préfèrent gérer les compétences de leurs salariés grâce à des outils dont ils ont le seul contrôle et dans un langage qui leur est propre. Ils sont en conflit avec les responsables RH chargés de renforcer la fluidité du marché interne du travail, notamment par la certification des compétences acquises par les salariés (cf. chapitre 8)

Conclusion

claire l'importance du relationnel, la façon dont les dons et contre-dons permettent de bâtir la confiance. Dans le chapitre sur les attributions hiérarchiques d'emploi, il est marquant de voir se dessiner un consensus sur ce qui fait la compétence managériale et son caractère justifié. Le chapitre sur les attributions marchandes, montre qu'il y a à la DEGS une instance qui s'efforce de certifier les compétences pour réduire les asymétries d'information sur les candidats, que les personnes elles-mêmes soulignent que le marché fonctionne mieux lorsqu'il y a diversité dans les préférences des candidats et recruteurs.

Le modèle permet de donner sens aux différentes critiques adressées par les personnes aux décisions de recrutement, critiques internes réclamant une amélioration de certains dispositifs défailants (par exemple une meilleure visibilité des emplois) ou critiques externes dénonçant la trop grande force de certains dispositifs (par exemple la rigidité des règles). Mais le modèle permet aussi de comprendre les complémentarités entre dispositifs. Ainsi par exemple, l'existence de règles clarifiant ce qui doit être fait, clarifient par la même occasion ce qui sera l'objet d'un don. Le don se lit au regard de ce qui n'est pas obligatoire, voire de ce qui est fait pour quelqu'un alors que cela est interdit, ce qui crée une dette. Dans le chapitre 8 il apparaît que les managers développent un marché officieux des ressources humaines. Les directeurs d'unité achètent, vendent ou s'échangent des salariés de niveau cadre. Or un tel marché ne peut exister que parce que les managers ont effectivement la possibilité d'influer sur le départ de leurs subordonnés. Le « marché » interne des ressources humaines trouve sa source dans le pouvoir hiérarchique des managers qui leur permet d'anticiper avant leurs subordonnés les réorganisations à venir, les départs prochains, etc.

Chaque chapitre empirique a présenté des statistiques montrant que les modèles types identifiés ont une manifestation quantifiable et que des éléments statistiques viennent confirmer le discours tenu par les interviewés. Ici la démarche permet de vérifier qu'il y a bien un lien statistiquement significatif entre différentes variables, ainsi que le modèle le prévoyait. La démarche n'est pas vraiment une démarche visant à vérifier des hypothèses falsifiables. En effet tous les liens statistiques envisageables n'ont pas été explorés. D'autre part, les données statistiques présentées dans les différents chapitres portent sur des éléments différents des décisions d'attribution d'emploi (niveau de qualification, lieu d'origine de la personne recrutée, localisation ...). Il est notable que nous ayons pu trouver à chaque fois des corrélations statistiques très significatives. Mais le plus important est que les régularités statistiques identifiées ont un sens extrêmement riche à la lueur des dispositifs et justifications recueillies. Ainsi par exemple, les dispositifs bureaucratiques observés et les discours afférents qui ont été recueillis permettent d'éclairer sous un autre jour les régularités entre diplôme, ancienneté et progression hiérarchique ou salariale. Les explications en termes de

Conclusion

« capital humain » ou de « signalement » ne correspondent pas à nos observations. Plutôt que d'expliquer que les personnes font le choix d'acquérir des diplômes ou de recruter des diplômés en vue d'avantages matériels (donc dans des termes marchands), il paraît plus logique de penser que ces diplômes ont été créés et sont maintenus en existence, parce qu'ils facilitent la planification et la méritocratie (dans des termes bureaucratiques). En ce qui concerne les régularités statistiques présentées dans le chapitre relationnel (les directeurs nouvellement nommés dans une nouvelle entité recrutent de façon statistiquement significative des cadres issus de leur ancienne unité), elles sont moins intéressantes que la présentation des dispositifs et justifications qui sont à l'origine de la régularité statistique. La régularité statistique prend son sens parce que chacun a tendance à recruter des personnes de confiance comme les entretiens l'ont bien montré.

Le dernier chapitre a permis de montrer que la typologie élaborée, en plus d'avoir des applications opérationnelles, pouvait permettre de mieux comprendre l'évolution de la DEGS et d'une entreprise en général. En l'occurrence les données montrent de façon indubitable que la DEGS comme l'ensemble d'EDF et Gaz de France s'éloignent de plus en plus d'un fonctionnement bureaucratique au profit d'un fonctionnement plus hiérarchique dans lequel les managers ont une capacité accrue à influencer sur le déroulement de carrière de leurs subordonnés. La mise en concurrence des recruteurs internes par les candidats est plutôt en baisse. Les directives européennes instaurant une concurrence oligopolistique sur les marchés de l'électricité et du gaz sont la première cause de la perte d'efficacité et de légitimité du fonctionnement bureaucratique au détriment du fonctionnement hiérarchique (cela permet de vérifier une fois de plus la complémentarité entre marché et hiérarchie, le marché externe exigeant la hiérarchie à l'interne). Le chapitre 8 avait rappelé que le marché peut être plus ou moins liquide selon que les transactants s'accrochent ou non à leur « propriété », en relation avec les anticipations en terme de croissance future. Le chapitre 9 peut alors montrer que la baisse de la croissance des marchés de l'électricité et du gaz et par voie de conséquence des effectifs de l'entreprise a conduit dans un contexte de freins importants au licenciement et à la baisse des salaires, à une chute considérable de la liquidité du marché. Faute de possibilité de progression salariale, chacun a tendance à rester dans son emploi et les rares emplois attribués le sont sous le contrôle des hiérarchiques et de leurs « réseaux ». Compléter le modèle théorique formel par une étude des différents domaines de validité des différents dispositifs permet d'ouvrir la voie à diverses extensions. Cela permet notamment de comprendre les conflits qui peuvent exister entre porteurs d'une même logique de justification.

Conclusion

À ce stade il est probablement nécessaire de revenir une dernière fois sur les raisons qui nous ont conduit à écarter dans cette thèse les typologies conventionalistes qui avaient pourtant été à l'origine de notre questionnement théorique.

Le mode de coopération bureaucratique qui est proposé dans la thèse est très proche de l'ossature théorique des *économies de la grandeur* comme en témoigne l'intérêt des personnes dans ce mode pour la justice et la justesse. Il est tout particulièrement proche du compromis civique-industriel décrit par Boltanski et Thévenot (1991, pp.347-356 et 396-404). Il est également très proche du régime d'action de l'institution (Eymard-Duverney, Marchal, 1997) (cf. infra chapitre 4 partie 1.3.1).

Le mode de coopération relationnel proposé est différent des cités domestiques, de l'opinion ou par projets. Toutes les cités ont en commun d'établir une différence nette entre des objets et des personnes qui sont grandes aux yeux de tous et d'autres qui sont petites aux yeux de tous. Dans le mode de coopération relationnel il est au contraire primordial que les personnes puissent s'entre-définir et s'entre-évaluer dans la relation. Le mode de coopération relationnel est plus proche en bien des aspects de la notion d'Agape (Boltanski, 1990), qui prévoit précisément cette absence de mesure. Mais l'Agape repose sur l'hypothèse de dons unilatéraux et inconditionnels. Dans nos données, les personnes évoquent plutôt l'existence de dettes relationnelles, la nécessité de renvoyer l'ascenseur et le fait que l'entraide commence avec ses proches. Ce mode de coopération relationnel rassemble en un seul cadre, des éléments qui sont séparés dans *Façons de recruter* entre Réseau et Interaction. Sans nier la pertinence de cette distinction, celle-ci n'est pas apparue prioritaire ici, d'autant que tous les réseaux supposent pour se constituer, des interactions qui permettent de faire émerger une relation.

Le mode de coopération hiérarchique est volontairement absent dans les ouvrages de Boltanski. Ce dernier fait de toute épreuve de force, une action nécessairement illégitime et injustifiable (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 74, p. 411, pp. 681-682) (Boltanski, 2004, pp. 92-93). L'opposition entre mesure et démesure prévue dans l'Amour et la Justice comme compétence (Boltanski, 1990) ne prévoit pas la possibilité retenue dans notre travail, de distinguer faits et valeurs sur ces deux points. Le modèle de coopération hiérarchique que nous proposons est donc une contribution originale qui prend le modèle des économies de la grandeur fortement à contre-pied. Cela est patent quelque soit le niveau de généralité : le lien ébauché entre le mode de coopération hiérarchique et les philosophies perfectionnistes (la philosophie Nietzscheenne notamment) contredit les positions de Boltanski sur ce sujet. La thèse met en évidence l'existence dans la littérature en sciences sociales sur la compétences de discours gestionnaires réclamant une

Conclusion

meilleure gestion des compétences au service du développement de l'entreprise et des hommes, et dans l'entreprise étudiée de discours de managers justifiant leurs décisions d'attribution d'emploi en référence à la compétence collective et à la compétence managériale. Elle souligne que ces justifications ne sont pas audibles dans le modèle théorique des économies de la grandeur. Elles sont jugées irrecevables depuis une position philosophique néo-kantienne imposée en surplomb, ce qui ramène l'approche conventionnaliste vers des positions proches de celle de la sociologie critique, alors même que son projet initial était de s'en distancer. Il est logique que la coopération hiérarchique ne soit pas présente dans *Façons de recruter*, dans la mesure où ce livre traite du recrutement externe.

Enfin, le mode de coopération marchande tel qu'il est défini dans la thèse, est bien différent de *la cité marchande* ou du régime d'action marchand. Chez Boltanski et Thévenot, les justifications marchandes sont échangées entre marchands qui visent à établir un prix juste. Les marchands se détachent donc de leurs préférences personnelles pour prendre une position de spectateur impartial. Il est possible de hiérarchiser les marchands selon leur richesse qui est l'objectif commun à tous. Dans le mode de coopération marchande, les transactants coopèrent afin de garantir à chacun la possibilité de faire des choix optimaux. Chacun recherche la satisfaction de ses propres préférences et il n'est pas possible d'établir un classement des transactants en fonction de leur « utilité » (plaisir). Il est difficile de démontrer que les données empiriques rassemblées valident le modèle théorique proposé et invalident celui de la cité marchande. Par moments elles paraissent compatibles avec les deux. Certains indices semblent faire pencher la balance envers le mode de coopération marchande. Dans nos données, les personnes interrogées disent avant tout chercher à pouvoir choisir leur orientation quitte à payer le prix de leur déviance par rapport à la norme. L'important n'est pas de payer ou d'être payé le juste prix, mais de conclure une transaction mutuellement avantageuse et qui ne fasse pas obstacle à la possibilité pour les autres d'en faire de même. À l'occasion de la revue de littérature sur la compétence, il est apparu que l'identification de compétences métier est nécessaire pour que les consommateurs ou employeurs puissent comparer le niveau de prix d'offres de services similaires et effectuer des arbitrages entre les offres de services différentes en fonction des prix relatifs. Or dès qu'il y a identification d'une compétence, il y a possibilité d'établir d'une façon bureaucratique un classement dans le niveau de maîtrise de cette compétence. Ce classement échappe au marché et les niveaux de salaire relatifs entre différents niveaux de maîtrise tendent à se stabiliser, sous l'effet notamment des dispositifs qui planifient la formation et la sélection. Ce point est important dans la mesure où dès qu'il y a stabilité de longue durée des prix relatifs, possibilité de distinguer des biens uniformément valorisés par tous plus que les autres, il semble qu'il y ait présence de dispositifs réglementaires, de normes sociales etc. Enfin,

Conclusion

il semble que le caractère privé ou non des préférences des personnes soit un enjeu important. Les dispositifs hiérarchiques s'efforcent de donner au manager un regard asymétrique sur les attentes de ses subordonnés, tandis que les dispositifs marchands essaient au contraire de permettre aux salariés de postuler sans en informer nécessairement leur hiérarchique. Cet enjeu que représente l'accès aux préférences des transactants est plus aisément compréhensible avec le modèle théorique proposé que dans le cadre théorique posé par *la cité marchande*. Le mode de coopération marchand a enfin pour avantage d'être plus cohérent avec le modèle théorique d'ensemble et avec les analyses de la littérature néoclassique pour peu qu'elles soient revues comme résultant de l'institution d'un marché et non d'une pseudo Nature.

L'apport principal de cette thèse se situe dans le modèle proposé pour l'étude des justifications et son application concrète dans l'étude des justifications d'attribution d'emploi. Ce modèle constitue une contribution critique à l'approche conventionnaliste telle qu'elle existe actuellement. Le propos a voulu également éclairer les nombreux débats opposant qualification et compétence. Par son contenu empirique la thèse contribue également à la connaissance du fonctionnement des marchés internes dans les grandes organisations. Elle permet d'éclairer par l'étude de la DEGS, les conséquences des processus de privatisation et de libéralisation des marchés sur les modalités d'attribution d'emploi au sein des entreprises concernées.

Les quelques pages qui suivent entendent ouvrir le plus largement possible la réflexion. Elles proposent des pistes de recherches permettant de mieux valider ou d'étendre les résultats de ce travail. Elles se concluent en réaffirmant l'urgence qu'il y a à développer en sciences sociales et notamment en économie, les approches institutionnalistes.

Les recherches que nous envisageons pour la suite, approfondiraient les chapitres 3 et 4, étendraient le modèle à l'étude des inégalités et compareraient l'évolution de la DEGS à celle d'autres grandes entreprises de service public dont l'activité est soumise à la concurrence.

Le processus d'abduction mené à l'occasion de cette recherche, nous a conduit à formuler un modèle qui entend rendre compte des justifications morales des personnes. Ce modèle a été testé sur nos données empiriques. Il offre de nombreuses possibilités d'extensions théoriques. Il peut être approfondi en lien avec la philosophie morale, l'économie institutionnaliste et l'épistémologie. Il pourrait être croisé avec des approches insistant plutôt sur l'émergence non consciente des régularités « sociales ».

Les possibilités existent du point de vue de la philosophie morale. Le cadre proposé mériterait d'être approfondi par une revue détaillée de la littérature en philosophie morale sur le modèle de celle que nous avons proposé sur la notion de compétences. Compte tenu de l'ampleur du corpus

Conclusion

potentiel, nous pourrions reprendre la stratégie adoptée par Boltanski et Thévenot (1991) et choisir quatre ouvrages typiques de chaque mode de coopération. Le cadre proposé mériterait d'être éclairé aussi par les débats sur les étapes du développement moral. Les grandes lignes du débat entre Gilligan (1982) et Kohlberg (1971) semblent reprendre l'opposition entre ce que nous avons appelé la coopération relationnelle et bureaucratique.

Les deux axes que nous avons proposés, décrivent quatre formes de coopération qui se situent dans la lignée de grands auteurs institutionnalistes comme Commons et Polanyi. Il sera intéressant de mieux montrer par la suite, comment ils permettent d'étendre et de renouveler la réflexion que ces auteurs ont développée.

Enfin, nos deux axes peuvent servir à faciliter le débat et l'intercompréhension entre approches concurrentes en sciences sociales. Ils permettent de mettre en relation par exemple, les économies de la production, centrées sur la *valeur travail*, l'entropie (Roegen, 1979) ou l'émergie (Odum, 1996), avec l'économie néoclassique standard de la consommation, centrée sur le marché et l'utilité marginale. Les deux axes gagneraient à être développés comme sources de distinctions épistémologiques entre courants de sciences sociales.

Tout au long de cette thèse, l'accent a été mis sur l'importance des activités de coopération consciente. Les axes ont été construits pour rendre compte des justifications des personnes. Dans une ultime extension, il conviendrait d'observer si les deux axes distingués pourraient aussi rendre compte de complémentarités et oppositions entre des approches scientifiques visant à étudier l'émergence spontanée de régularités « sociales ». Par exemple Hayek est connu (Caillé, 1986, Dostaler, 1999) pour avoir proposé une théorie qui décrit les marchés et le droit coutumier comme le produit d'une émergence spontanée et non consciente.

Même si nous privilégions le rôle de la coopération consciente entre les personnes, même si nous pensons que l'implication de la conscience humaine est ce qui permet de distinguer les sciences sociales des sciences naturelles, il serait excessif d'exclure la possibilité que certains facteurs non conscients contribuent à la sélection de tel ou tel type de dispositif. En fait, il ne s'agit pas vraiment pour nous d'une piste de recherche, mais plutôt d'une manière de mieux préciser notre positionnement en décrivant plus longuement les approches écartées.

Le chapitre 4 a proposé de distinguer quatre conceptions de la compétence et quatre instrumentations afférentes. Cette typologie peut être développée de deux manières.

D'un point de vue pratique, il est possible de continuer dans la direction du guide sur le recrutement proposé aux managers de la DEGS en proposant sur la base de cette typologie, un guide à

Conclusion

l'intention des recruteurs, reprenant des conseils usuels en matière de recrutement, tout en articulant autour de la typologie, plusieurs outils disponibles pour les recruteurs.

D'un point de vue scientifique, en nous basant sur la typologie des justifications des décisions d'attribution d'emploi que nous avons repérée, nous pourrions étudier les critères effectifs des décisions d'attribution d'emploi. Nous pourrions par exemple essayer de repérer par des questionnaires, le recours à tel ou tel type de critères, essayer de mesurer l'importance effective de chacun des modes d'attribution d'emploi. Cela permettrait d'analyser quels sont les critères dominants et si les critères effectifs sont les mêmes que les critères qui sont justifiés par les personnes.

La question des inégalités a été très peu traitée dans cette thèse. Dans les chapitres 3 et 4 nous avons suggéré que la distinction entre sous-coopération, coopération et sur-coopération permet de séparer entre des inégalités « *illégitimes* » et « *légitimes* ». Recruter sur la base de compétences susceptibles d'être acquises et transmises nous est apparu plus légitime que recruter sur la base du potentiel. En effet, le jugement sur le potentiel est fortement définitif. De plus, se référer au potentiel permet de renvoyer la motivation à un effet des incitations proposées, sans se préoccuper de la coopération à la construction des compétences.

Nous n'avons pas cependant cherché à mesurer les inégalités au sein de la DEGS. Passer d'une étude des justifications des décisions d'attribution d'emploi, à une étude des justifications des inégalités de progression de carrière permettrait de compléter l'approche en ce sens. Il faudrait alors étudier d'autres inégalités que les inégalités de grandeur. Nous souhaitons d'abord asseoir le modèle proposé avant de l'étendre à l'étude des questions de justice, toutefois, l'article de Konow (2003) nous paraît intéressant à la fois pour la typologie qu'il propose dans laquelle nous retrouvons partiellement la notre et pour la méthodologie proposée.

Enfin, les changements décrits à la DEGS dans le chapitre de synthèse, avec le passage de l'usage de procédures bureaucratiques pour attribuer les emplois à une gestion plus souple des attributions par la hiérarchie, mériteraient d'être comparés avec l'évolution qui a eu lieu dans d'autres entreprises durant la même période, notamment des entreprises publiques ayant fait l'objet de privatisation.

Amartya Sen (1993, pp. 7-8) ouvre le recueil d'articles *Éthique et économie* avec une référence à Aristote. Il y souligne que la « *science* » économique a d'abord été pensée comme devant être au service du développement de l'homme et donc comme intimement mêlée aux questions de

Conclusion

philosophie morale portant sur l'identification de ce qui caractérise la « *vie bonne* ». Nous souhaitons conclure cette thèse en référence à Aristote. Aristote définit l'économie comme étant au service de la gestion : « *savoir* » sur les fonctionnements économiques et « *guide* » pour une bonne maîtrise des fonctionnements économiques. C'est en ce sens que l'on a longtemps parlé d'économie politique. Or ces dernières années, les courants d'inspiration néoclassiques ont progressivement éclipsé cette dimension pratique de l'économie. La discipline s'est progressivement enfermée dans la seule attention aux décisions d'individus « *rationnels* » théoriques, décisions motivées par l'atteinte de leurs *préférences ordinales subjectives* (Sen, 1993, pp. 79-116). Cette situation a suscité une critique (*Voice*) salutaire de la part des étudiants en sciences économiques, qui ont pu légitimement y voir une forme d'autisme (Les éconoclastes, 2000, 2004). Les étudiants qui n'ont pas choisi de protester ont voté « *avec leurs pieds* » (*Exit*). Le nombre d'étudiants inscrits en économie ne cesse de diminuer, ils préfèrent désormais s'inscrire en gestion, discipline plus susceptible de leur enseigner des savoirs utiles.

Il y a là une double réaction légitime à l'encontre d'enseignements trop souvent détachés d'une perception « *juste* » du réel et ayant renoncé à fournir aux praticiens de l'économie, des guides circonstanciés pour leur action.

Dans cette thèse, nous avons voulu au contraire rester loyal (*Loyalty*) à l'économie institutionnaliste des origines, et plus spécifiquement encore à l'économie institutionnaliste appliquée au champ du travail, fondatrice de la discipline des relations industrielles. Pour cela, nous avons proposé un cadre théorique, dont nous pensons qu'il limite les biais dogmatiques dans l'approche de la complexité des faits économiques et sociaux. Nous avons voulu en même temps contribuer à éclairer l'action des praticiens, dans notre cas, celle des managers-recruteurs.

En agissant ainsi, nous sommes conscients d'être allé à contre-courant de la tendance séculaire à la spécialisation disciplinaire. Ce retour vers la pluridisciplinarité des auteurs du 19^{ème} siècle (et des auteurs institutionnalistes en particulier) n'est pas gratuit. Il s'appuie sur un fonds constant de critiques à l'égard de l'éclatement disciplinaire dans les sciences sociales (par exemple Caillé, 1986, Dostaler, 1978). Il repose également sur de fermes convictions scientifiques et une mémoire du temps long. Les leçons de Polanyi (1944) sont toujours valables aujourd'hui, le marché n'est qu'une des façons de coopérer et il ne peut pas à lui seul assurer le bon fonctionnement des sociétés humaines. Polanyi a bien montré l'échec des politiques libérales du 19^{ème} siècle. Or depuis près de 25 ans, les politiques libérales connaissent un retour en force considérable dans le monde entier. L'ouverture des marchés est présentée à nouveau comme source de gains statiques et non comme perturbation potentielle des solidarités locales susceptibles de mettre à mal la réalisation des gains

Conclusion

dynamiques par la croissance. L'arbitraire patronal est légitimé par les contraintes de la guerre économique (Courpasson, 2000, Desjours, 1998) tandis que les syndicats, les instances devant lesquelles il faut se justifier, sont décriées comme des lourdeurs bureaucratiques.

Se vouloir économiste institutionnaliste, aujourd'hui comme hier, c'est simplement avoir conscience que le couple hiérarchie - marché ne peut pas fonctionner seul. Les institutions démocratiques et judiciaires (Commons, 1950) et les institutions au service des relations humaines (Polanyi, 1944) sont beaucoup plus que des archaïsmes qui pèsent sur les créateurs et consommateurs. Elles sont nécessaires au plein développement des sociétés humaines. Il est possible de discuter en situation de l'importance à accorder à chaque dimension, mais ne s'intéresser qu'au seul développement de la production et de la consommation, c'est prendre de grands risques au regard des leçons de l'histoire.

Fin

ANNEXES

Sommaire des annexes

ANNEXES

Annexe 1 : Glossaire

Annexe 2 : Exemple de dispositifs

Annexe 3 : Système de rémunération d'EDF et Gz de France

Annexe 4 : Guide à l'intention des managers recruteurs

Annexe 5 : Guides d'entretien

Annexe 6 : Méthodes d'analyse statistique utilisées

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

TABLES

Table des figures et graphiques

Table des tableaux

Table des encadrés

Table des matières

Annexe 1

Glossaire

1. Acronymes EDF et Gaz de France

AIL	Aide Individualisée au Logement
CCAS	Caisse Centrale d'Activités Sociales. Cet organisme gère pour EDF et Gaz de France les affaires sociales au profit des salariés. Il a un rôle proche de ce point de vue de celui des comités d'entreprise en charge des œuvres sociales.
CHRONOS	CHRONique de l'Observatoire Social, application permettant d'interroger la base de données SABINE commune à EDF et Gaz de France
CIF	Contrat Individuel de Formation
CMP	Comité Mixte à la Production Organisme statutaire, en charge de l'étude des projets de réorganisations. Proche du Comité d'Entreprise et des Comités Techniques Paritaires de la fonction publique en France.
CODIR	Comité de DIRection. Instance dirigeante qu'on retrouve au niveau des directions nationales et de chaque centre de distribution. Les responsables de délégation ou chefs de services, sont dits « membres de CODIR » ou MED.
CS	Commission Secondaire Organisme statutaire chargé de l'étude des cas personnels, proche du dispositif en droit du travail français des délégués du personnel.
CSNP	Commission Supérieure Nationale du Personnel
DEGS	Direction EDF GDF Services. La distribution est une direction commune à EDF et Gaz de France depuis leur création en 1946. Elle s'occupait historiquement de tout l'aval de la production et du transport de l'énergie, à partir des réseaux de ville. Fin 2002 les services commerciaux d'EDF et Gaz de France ont été séparés de la DEGS. En 2004, les effectifs de la gestion de la clientèle professionnelle d'EDF et Gaz de France ont également quitté la DEGS. EDF et Gaz de France sont en concurrence entre eux et soumis à la concurrence sur les marchés des entreprises et des collectivités locales depuis le premier juillet 2004. La DEGS a alors été renommée EGD
DPRS	Direction du Personnel et des Relations Sociales. Direction des ressources Humaines commune à EDF et Gaz de France. La DPRS a connu d'importantes transformations au cours des années 2001 à 2003. Ces évolutions sont en lien avec la séparation croissante entre EDF et Gaz de France et la transformation des Industries Electriques et Gazières régies par décret, en une branche énergie réglée par des conventions collectives. La DPRS a ainsi perdu certaines de ses attributions, tandis qu'étaient créées une DRH groupe EDF, une DRH groupe Gaz de France, et des groupements d'employeurs (UNEMIG) et électricité ??
DRH	Direction des Ressources Humaines Il existe deux DRH groupes EDF et Gaz de France qui pilotent l'action de la DPRS.

Annexes

DS	Dernière Situation. (voir Scarlett)
EDF	Electricité de France
EGD	EDF Gaz de France Distribution, nouvelle appellation de la DEGS
DU (A) ou DC	Directeur d'Unité (Adjoint) appelé aussi Directeur de Centre (de distribution)
ETAM	Employés Techniciens Agents de Maîtrise
FPCAE	Formation Professionnelle Cadre Associée à un Emploi
FPMAE	Formation Professionnelle Maîtrise Associée à un Emploi
GF	Groupe Fonctionnel (voir fonction)
IEG	Industrie Electrique et Gazière. Le statut du personnel des IEG s'applique à EDF, Gaz de France et l'ensemble des entreprises du secteur.
GR	Groupe Responsable Equipe de taille variable gérée par un chef de GR. La taille peut variée entre 10 pour une équipe d'experts RH par exemple et 80 pour une GR d'exploitation des réseaux électriques ou gaziers.
M3E	Méthode d'Entreprise d'Evaluation des Emplois
MPL	Manager Première Ligne (Chef de GR)
MED	Membre de l'Equipe de Direction (Chef de SR ou de délégation) Cette nouvelle appellation insiste plus sur l'appartenance à un collectif de direction, par opposition aux chefs de fiefs .
MDL	Manager Deuxième Ligne (Chef de SR ou de délégation)
NR	Niveau de Rémunération
SABINE	Services d'Accès à la Base d'INformations Elaborées (application RH)
SCARLETT	Service de Conception Assistée et de stockage pour les Requêtes (applicationRH) Est à la source des données statistiques utilisées dans cette thèse. L'application stocke les informations sous trois formes, Dernière Situation, ces données très complètes ne sont pas archivées dans la base (sauf par d'éventuels chercheurs sur leur poste local). Evènement Discret, on peut ainsi obtenir des données statistiques valables à l'occasion d'un événement donné (par exemple une embauche). Et Historisé. Ces trois modes d'interrogations peuvent donner des résultats légèrement différents entre eux et différents des résultats Chronos.
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
SNB	Salaire National de Base
SR	Service Responsable Regroupement de niveau supérieur au GR, juste en dessous de l'Unité. Un Service regroupe plusieurs GR, sa taille varie entre 50 et 400 personnes, selon le type de service et la taille du centre. L'Appellation chef de SR est tombée en désuétude et est remplacée par diverses autres : Délégué, responsable d'une Délégation (DQG, Délégation Qualité Gaz, équivaut aux anciens STG services techniques gaz). MED (cf. plus haut) ou encore Membre de CODIR
UFE	Union française de l'électricité Groupement d'employeurs en charge des négociations dans la branche électrique et gazière nouvellement créée
UNEMIG	Union française des EMPloyeurs des Industries Gazières, équivalent de l'UFE pour le gaz

2. Termes EDF Gaz de France

Collège	Correspond dans les IEG à ce qui est appelé dans la plupart des conventions collectives, une catégorie de personnel. Il existe trois collèges : Cadres, Maîtrise et Exécution. Le collège Maîtrise inclut des techniciens et employés de haut niveau. Le Collège exécution inclut des ouvriers et des employés.
Emploi	Regroupement de fonction créé par la méthode M3E. A chaque emploi correspond une plage M3E de trois ou 4 GF. L'emploi est défini et classé dans chaque unité.
Fonction	Avant la réforme M3E la fonction était une très stricte définition de poste. A une fonction correspondait un Groupe Fonctionnel. Le niveau de classement des fonctions était négocié au niveau national.
Métier	Le métier est un regroupement de fonction ou appellation d'emplois. Il permet de saisir rapidement l'activité de la personne qui le remplit. L'information métier étant déconnectée de l'information et la codification étant peu mise à jour, les statistiques sur cette information sont très peu fiables, avec près de 20% d'individus sans métier et des métiers non mis à jour sur plusieurs années.
Pers	Notes « personnel » discutée en CSNP. Les notes Pers s'appliquent à l'ensemble des entreprises régies par le statut des IEG.
Unité	Une unité au sein d'EDF et Gaz de France, correspond à un établissement. Au sein de la DEGS, la quasi totalité des unités sont des Centres de Distribution, qui assurent la distribution de l'électricité et du gaz au niveau d'une zone géographique dont la taille est proche de celle d'un département. Les Centres de Distributions ont des effectifs qui varient entre 400 et 1500 personnes.

Annexe 2

Exemples de dispositifs

On trouvera dans cette annexe :

1. Un bordereau de candidatures, cf. chapitre 5
2. Le « modèle 6 », cf. chapitre 5 et 7
3. Une fiche C01, cf. chapitre 5
4. Des extraits du catalogue des fonctions tel qu'il existait avant la mise en place de M3E, cf. chapitre 5
5. Une description M3E, cf. chapitre 5
6. Une cotation M3E, cf. chapitre 5
7. Une offre d'Emploi mise en circulation par le Flash Emploi (« appel à compétences ») cf. chapitre 6
8. Un organigramme, cf. chapitre 5 et 7
9. La charte du manager, cf. chapitre 7
10. Deux fiches métiers, cf. chapitre 5 et 8
11. Une offre d'emploi parue dans la bourse emploi, cf. chapitre 5 et 8

La mise en page de certains de ces dispositifs a pu être pénalisée par la conversion du format A4 dans le format letter nord américain. Nous prions le lecteur nord américain de bien vouloir accepter nos excuses.

1. Bordereau de candidatures

Les bordereaux de candidatures sont systématiquement communiqués à la CSNP (pour les cadres, à la CS de l'unité pour les autres). Le bordereau sert à alimenter d'éventuels discussions sur des réserves émises par la direction ou une organisation syndicale sur un candidat. Ils servent aussi à informer les syndicats. Ceux-ci peuvent prendre acte notamment du fait qu'un cadre a postulé sur de nombreux emplois et demander des explications à la direction sur les raisons de sa mise à l'écart systématique.

Les éléments présentés systématiquement ont trait à l'intitulé de l'emploi exercé et de l'unité actuelle (ce qui donne une idée de la mobilité fonctionnelle et géographique entraînée par l'attribution éventuelle de l'emploi), l'âge, l'ancienneté, le niveau de GF, l'ancienneté dans l'emploi et dans le niveau de GF (ce qui permet des évaluations sur la progression « normale »). Ils permettent un premier jugement de façon assez synthétique.

Ci-dessous, le candidat en GF 10 est par exemple clairement désavantagé pour un poste affiché en 12-13 (GF soulignés). La candidature du chargé d'affaire venant de la direction production est moins pertinente pour ce poste à la DEGS d'exploitation des réseaux de conduite du Gaz, l'adjoint au chef d'une agence d'exploitation paraît a priori plus qualifié.

ELECTRICITE de FRANCE
GAZ de FRANCE

Application de la Circulaire " Pers 212 " du 30 novembre 1951 "

Direction du Personnel et des Relations Sociales

Procédure accélérée " Avancement "

BORDEREAU DES CANDIDATS AU POSTE DE : CHEF DU GR EXPLOITATION GAZ
publié sous le N° ... au Bulletin National du ... Mai 2001

Classement du poste : Pos M3E 11 12 13
Unité d'Exploitation : EDF GDF S
Lieu de Travail :
Motif de la Vacance : Mise en inactivité de

NOM PRENOM	Date de naissance	Date d'entrée IEG	POSTE ACTUEL DU CANDIDAT		Date prise GAZ	Date prise GFA	GFA MBE	GFA	AGE
			UNITE D'EXPLOITATION	NATURE ET DESIGNATION DU POSTE					
MR	08/59	04/79	DOMAINE RESEAUX GR QUALITE GAZ	TECHNICIEN ETUDES GENERALES GAZ	07/98	06/98	F	11	15
MR	09/65	10/85	DOMAINE RESEAUX GR EXPLOITATION GAZ	CADRE TECHNIQUE	02/99	08/98	12	12	18
MR	03/66	11/93	DEPARTEMENT MAITRISE DPTG REGION CENTRE-OUEST	CHARGE D'AFFAIRES PROJET CONSTRUCTION D'OUVRAGES	02/98	02/98	D	12	17
MR	06/64	03/84	FILIE CLIENTELE C. CLERMONT FERRAND	RESP QUAL SERV	10/99	10/99	F	11	14
MR	08/58	04/80	S E T G C. GARONNE ET TARN	ADJ CHEF AE GAZ	09/98	01/99	F	10	13
MR	12/57	10/76	DIRECTION C. COTE D'OR	ASSIST COLLECT	09/98	09/92	E	12	19

Fin du bordereau de poste

3. Modèle 06

Le modèle 06 est un dispositif fortement hiérarchique, il permet au management cédant de bloquer un départ en déclarant le salarié « indisponible » ou de donner inversement un « feu vert » pour la postulation. Ce dispositif participe aussi à la réglementation interne dans la mesure où il vient éviter une mobilité excessive et permettre l'application de la « règle des trois ans ».

Le modèle 6 est toujours suspecté d'être utilisé stratégiquement par le hiérarchique cédant, soit pour bloquer le départ des meilleurs ou de ceux qu'il souhaite bloquer, soit pour favoriser le départ de ceux qu'il souhaite voir partir, cf. chapitre 5 et 7.

MODÈLE 6

Demande de mutation

IDENTITÉ DU CANDIDAT (1)

Nom : Prénom :

Date de naissance : [][][][][][] Lieu de naissance :

Domicile :

Situation de famille :

Date d'entrée dans les I.E.G. : [][][][][][]

SITUATION ACTUELLE

Métier : Emploi :

Position : GF : NR : Échelon :

Direction d'appartenance :

Service ou Unité d'affectation :

Lieu de travail :

Curriculum vitae joint en annexe (facultatif) : oui non

▶ Joindre à la présente demande de mutation une copie de votre fiche de situation individuelle à votre disposition à la Section Personnel de votre Unité.

NATURE DE LA MUTATION (1)

SUR UN EMPLOI DONT LA VACANCE A ÉTÉ PUBLIÉE (2)

Emploi : Position : GF :

Direction : Service ou Unité :

Annonce n° : du bulletin N° :

▶ L'attention du candidat est appelée sur le fait que l'établissement de la présente demande constitue, si le choix se porte sur lui et sauf cas, tout-à-fait exceptionnel, de force majeure, un engagement à occuper l'emploi défini ci-dessus.

HORS PUBLICATION D'EMPLOI
(souhaits de mobilité professionnelle, convenances personnelles)

Région(s) : Ville(s) : Unité(s) :

Date de disponibilité [][][][][][]

Métiers souhaités :

Emplois souhaités :

Date : Signature du candidat :

(1) Ces rubriques doivent être remplies par le candidat qui a la possibilité, s'il le désire, de joindre un curriculum vitae.



(2) Dans ce cas, la fiche doit être établie en double exemplaire, l'un étant envoyé directement par le candidat au responsable du Service ou de l'Unité dont dépend l'emploi à pourvoir, à l'adresse précisée dans le bulletin, l'autre devant suivre la voie hiérarchique.

Edition 1995 35 25 319 D

4. Classement fonctionnel des emplois

Dans le système de classement des fonctions, les fonctions avaient un classement décidé au niveau national. On lit par exemple page 13 de cette annexe, page 9 du chapitre 182 du manuel du personnel, que le chef de service commercial de Lille est en GF 19. Le chef d'Amiens, a un GF 17. On sait également (chapitre 182, p. 1) que leurs adjoints auront respectivement les GF 17 et 15. Cela illustre bien comment la méthode M3E constitue un affaiblissement de la coopération par la règle, à travers l'assouplissement du classement, la décentralisation du classement et la moindre visibilité de ce classement (on ne trouve pas l'équivalent d'une feuille résumant la position M3E de tous les emplois de responsables de délégations ou de chefs de GR, par unité, avec les intitulés de chaque emploi en face).

CLASSIFICATION DES FONCTIONS GENERALITES		Page 1 — Juil. 74	Chapitre 100 Par. -
CHAPITRE 100			
SOMMAIRE			
1 - NOTION DE CLASSEMENT FONCTIONNEL	22 - Postes repères		
2 - CLASSIFICATION DES FONCTIONS	221 - Fonctions concernées		
20 - Généralités	222 - Postes paramétrés		
21 - Fonctions relevant d'une définition générale	223 - Postes repères des Etats-Majors		
211 - Fonctions concernées	23 - Postes interpolés		
212 - Définitions générales des fonctions	3 - CATALOGUE DES FONCTIONS - ORGANIGRAMME - MODIFICATION		
213 - Définitions détaillées de certaines fonctions	(en annexe : présentation du catalogue par ordre alphabétique)		

1 - NOTION DE CLASSEMENT FONCTIONNEL

Le classement du personnel à Electricité de France et Gaz de France est un classement fonctionnel, c'est-à-dire qu'à toute fonction ou poste est attribué un groupe fonctionnel. Lorsqu'un agent prend une fonction ou un poste déterminé, le groupe fonctionnel correspondant de cette fonction ou de ce poste lui est affecté.

Ce classement résulte notamment :

- de l'article 8 du statut national du personnel : "classification",
- de la convention du 7 janvier 1960,
- de la convention du 31 mars 1982 : le niveau fonctionnel est représenté par le groupe fonctionnel.

Statutairement, c'est la commission supérieure nationale du personnel qui répartit dans chaque groupe fonctionnel les emplois, fonctions et postes effectivement exercés.

La classification actuellement en vigueur résulte :

- des travaux de la commission paritaire créée à cet effet par la convention du 7 janvier 1960,
- des travaux de la commission supérieure nationale du personnel,
- de la convention du 31 mars 1982.

2 - CLASSIFICATION DES FONCTIONS

20 - Généralités

Chargées de mettre en place la nouvelle grille des rémunérations issue de la réforme de 1960, la commission paritaire a procédé à l'établissement d'un catalogue des fonctions.

Pour ce faire, elle a repris l'inventaire de l'ensemble des fonctions exercées dans les deux établissements. Les postes ont été classés à tel ou tel niveau fonctionnel, en distinguant :

- les fonctions relevant d'une définition générale (et éventuellement d'une définition détaillée),
 - les postes repères (postes paramétrés et postes repères d'état-major),
 - les postes interpolés.
- La convention du 31 mars 1982 a fixé les règles de transposition de la classification des fonctions par rapport à la convention du 7 janvier 1960.*

CLASSIFICATION DES FONCTIONS GENERALITES	Page 3 — Nov. 83	Chapitre 100 Par. 21	CLASSIFICATION DES FONCTIONS GENERALITES	Page 4 — Nov. 83	Chapitre 100 Par. 222
21 - Fonctions relevant d'une définition générale			<i>La commission paritaire a procédé au recensement de tous les postes de cette nature, qui ont été appelés postes repères :</i>		
211 - Fonctions concernées			<i>Elle a distingué deux types de postes repères :</i>		
<i>Il s'agit de la totalité des postes d'exécution et des postes de la maîtrise ou des cadres non visés aux paragraphes 22 et 23.</i>			<ul style="list-style-type: none"> - les postes paramétrés, - les postes repères des états-majors. 		
212 - Définitions générales des fonctions			222 - Postes paramétrés		
<i>La commission a élaboré les définitions générales des fonctions correspondant à chaque niveau fonctionnel.</i>			<i>L'importance de chaque type de poste est appréciée par le jeu de paramètres le plus souvent techniques, tels que nombre de kilowatts-heure produits, puissance installée, nombre d'abonnés, etc., ce qui permet d'attribuer un certain nombre de points à chaque poste de même type, d'en établir un classement relatif et de les répartir en plusieurs niveaux fonctionnels.</i>		
<i>Ces définitions précisent généralement le niveau de formation requis pour exercer ces fonctions. Dans le cas de la maîtrise ont été en outre distinguées :</i>			<i>Périodiquement, la commission supérieure nationale du personnel définit une nouvelle répartition tenant compte de l'évolution générale de l'activité des deux établissements et procède éventuellement à un nouveau classement desdits postes.</i>		
<ul style="list-style-type: none"> - les fonctions de commandement, - les fonctions de technicité sans commandement, - les fonctions mixtes de technicité et de commandement. 			223 - Postes repères des états-majors		
213 - Définitions détaillées de certaines fonctions			<i>Une méthode analogue a été employée pour le classement des postes des chefs de service constituant l'état-major des grandes unités régionales.</i>		
<i>Lorsque le nombre d'agents exerçant une fonction s'est avéré important, la commission a procédé à une définition détaillée de la fonction, en précisant à chaque fois le niveau fonctionnel correspondant.</i>			23 - Postes interpolés		
<i>Bien entendu, ces définitions détaillées sont établies dans le cadre des définitions générales.</i>			A. 1027 - B. 874		
22 - Postes repères			Perr. 609		
221 - Fonctions concernées			<ul style="list-style-type: none"> - l'écart normal de classement entre les adjoints et les chefs de ..., titulaires d'un poste repère ou d'un poste paramétré, est égal à deux groupes fonctionnels. 		
<i>Certaines fonctions correspondent à des postes de même nature, mais dont l'importance, et par conséquent le niveau fonctionnel, peut être très variable : on conçoit aisément que les responsabilités exercées et les qualités exigées du chef d'une grosse centrale hydraulique soient très différentes de celles requises pour le chef d'une usine située sur une petite chute ; il en est de même pour les qualités humaines, la formation commerciale et les connaissances techniques exigées du chef d'une subdivision de distribution d'une zone urbaine importante par rapport à celles du chef d'une subdivision rurale, dont les responsabilités sont tout autres. Dans l'un et l'autre cas, l'importance des installations, les exigences de la clientèle, la qualité des autorités locales concédantes, le nombre des agents à commander et la nature des problèmes à résoudre imposent la présence aux postes de responsabilité de cadres de profil et de poids différents.</i>			<ul style="list-style-type: none"> Par exception, les adjoints des chefs de ... classés en groupe fonctionnel 13 et groupe fonctionnel 10, sont respectivement classés en groupe fonctionnel 12 et groupe fonctionnel 9. 		
			A. 1027 - B. 874		
			<ul style="list-style-type: none"> - il n'est pas anormal que certains postes de responsables des différentes branches d'un service soient classés dans le même groupe fonctionnel que l'adjoint au chef de service. 		
			3 - CATALOGUE DES FONCTIONS - ORGANIGRAMME - MODIFICATIONS		
			<i>L'ensemble des dispositions qui précèdent ont conduit, d'une part à la définition du catalogue des fonctions, d'autre part aux "organigrammes" qui fixent la pyramide hiérarchique de chaque organisme ou unité.</i>		

CLASSIFICATION DES FONCTIONS		Page 5	Chapitre
GENERALITES		—	100
		NOV. 83	Par. 3

Une modification du catalogue des fonctions ne peut intervenir que par décision des directeurs généraux, après avis de la commission supérieure nationale du personnel.

Ces modifications ont pour cause :

- l'introduction de nouvelles fonctions qui sont alors classées par référence aux définitions générales ou par interpolation,
- la disparition de certaines fonctions, par suite de l'évolution des techniques,
- la modification de la nature de certaines fonctions et des qualités requises pour les exercer, notamment sous l'effet de l'évolution technique,
- l'évolution des paramètres.

Le principe même du classement fonctionnel, qui conduit à attribuer à tout agent exerçant une fonction donnée le classement hiérarchique correspondant, peut, en cas de modification du classement d'un poste repère, amener, par le fait que l'on procède au classement de postes et non d'individus, une modification du classement d'un ou plusieurs postes interpolés dont le classement est lié à celui de ce poste repère. Il faut insister sur le fait qu'aucune modification de classement (fonction, poste repère, poste interpolé) ne peut intervenir sans être motivée par une modification de responsabilité ou de qualification.

Présentation du catalogue

Le catalogue, donné dans les pages suivantes, est présenté dans l'ordre alphabétique des fonctions, avec toutefois des regroupements, indiqués ci-dessous, lorsque plusieurs fonctions appartiennent à une même activité :

Agents des sections de personnel	Magasiniers
Agents techniques et techniciens	Mécanographie
Assistants techniques	Monteurs en canalisations souterraines
Automobiles et garages	Monteurs électriciens travaillant sous tension
Changement de tension	Ordonnancement - exécution
Chef de bloc	Personnel chargé de fonctions permanentes de formation
Chefs de quart	Protection cathodique des ouvrages
Chimistes et essayeurs de laboratoire	Protection de site dans les centrales nucléaires
Commercial	Quittancement élaboré
Comptabilité	Secrétariat
Comptages et mesures	Soudeurs
Contrôle électrique	Surveillants et gardien des usines hydrauliques
Contrôleurs et surveillants de travaux	Télécommunications
Dessinateurs	Topographes
Dispatchers	Traitement électronique de l'information
Ecluseurs	Travaux sous tension
Exploitation des réseaux	

ACH	CATALOGUE DES FONCTIONS	AGE
N.B. - Les chiffres renvoient aux pages du catalogue, à défaut aux chapitres concernés.		
A		
ACHETEUR	1	- IMMOBILIER 5
ADJOINT AU CHEF DES ETUDES - chap. 121 - 122		- IMMOBILIER PRINCIPAL 5
- AU CHEF DE QUART (CENTRALE NUCLEAIRE)	2	- IMMOBILIER PRINCIPAL HORS CLASSE 5
- AU CHEF DES TRAVAUX - chap. 121 - 122		- D'IMPUTATION 123
AGENT D'ACCUEIL T.G.A.	69	- D'INTERVENTION COMMERCIALE 68
- D'ACCUEIL PRINCIPAL	769	- DE LANCEMENT 123
- ADMINISTRATIF	2	- DE LANCEMENT ORDONNANCEMENT 123
- ADMINISTRATIF CONTENTIEUX		- DE MAITRISE SECURITE - chap. 102 § 41 137
QUESTIONS IMMOBILIERES	3	- MUTATEUR CODEUR 137
- ADMINISTRATIF SERVICE RELATIONS COMMERCIALES	64	- D'ORDONNANCEMENT 124
- ADMINISTRATIF SERVICE TECHNIQUE	3	- PREPARATION DE LA TRANSCRIPTION PERFORATION DES REGLEMENTS 139
- ADMINISTRATIF T.G.A. DU GROUPE		- PREPARATION DE LA TRANSCRIPTION DES REGLEMENTS 138
D'INTERVENTION	64	- PRINCIPAL D'INTERVENTION CHEZ LE CLIENT (ELECTRICITE ET GAZ) 66
- ADMINISTRATIF PRINCIPAL T.G.A. DU GROUPE D'INTERVENTION	64	- DE PROTECTION DE SITE (CENTRALE NUCLEAIRE) 136
- CHARGE DES INTERVENTIONS GAZ ET/OU ELECTRICITE CHEZ L'ABONNE	65	- DES SECTIONS DE PERSONNEL 6
- CHARGE DE LA TENUE DES COMPTES ABONNES	137	- TECHNICO ADMINISTRATIF DE DISTRICT 8
- DE COMPTABILITE	74	- TECHNICO COMMERCIAL 69
- DE DISTRICT	4	AGENT TECHNIQUE ET TECHNICIEN 8
- EFFECTUANT DES TRAVAUX DE SOUDURE SUR TUBES ET TUYAUTERIES HAUTE TEMPERATURE ET HAUTE PRESSION	146	AGENT TECHNIQUE (DEFINITION GENERALE) - chap. 102 § 22 - 23
- FACTURATION MANUELLE	137	AGENT TECHNIQUE DES APPLICATIONS 71
- DE GESTION	6	- D'ATELIER DE LIGNES DE CRAQUAGE 24
- DE GESTION EN FORMATION	7	- EN CANALISATIONS SOUTERRAINES 25
HAUTEMENT QUALIFIE DU SERVICE DES ABONNES GAZ	67	- (CENTRE, SUBDIVISION, UNITE D'EXPLOITATION) - chap. 102 § 12 - 13

<p align="center">CENTRES DE DISTRIBUTION (CLASSEMENT DES FONCTIONS)</p>	<p align="center">Page 1 — Sept. 83</p>	<p align="center">Chapitre 182 Par. 1</p>
--	---	--

CHAPITRE 182

1 - CHEF DE SERVICE ET ADJOINT AU CHEF DE SERVICE

11 - Chef de service

Généralités

(Pers. 499) Les chefs de service sont classés en fonction des caractéristiques de chaque service. Cette classification est révisable par périodes triennales et pour la première fois le 1er juillet 1968, sauf modifications par suite de changements de structure, en fonction des caractéristiques au 31 décembre de l'année précédant celle de la révision.

Classement

Voir annexe 1 au présent chapitre.

12 - Adjoint au chef de service

Classement

(Pers. 809) L'écart normal de classement entre les adjoints et les chefs de..., titulaires d'un poste repère ou d'un poste paramétré, est égal à deux groupes fonctionnels.

Ces dispositions applicables à compter du 1er juillet 1982 sont reprises dans le tableau en annexe 4.

(Pers. 499) Dans le cas des services techniques mixtes, le classement du poste d'adjoint G.F. - 2 n'est appliqué que si le titulaire du poste exerce son activité aussi bien dans la branche "Electricité" que dans la branche "Gaz".

2 - SERVICE TECHNIQUE ELECTRICITE

21 - Etudes générales - Programmes

- *(Pers. 694)* Agent technique (centre, subdivision, unité d'exploitation) (fonction de technicité ou fonction mixte).
 - 1er degré (G.F. 7) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 12 ou 13),
 - 2e degré (G.F. 8) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 22 ou 23)
- *(Pers. 694)* Agent technique principal (centre, subdivision) (fonction de technicité ou fonction mixte) (G.F. 9) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 31 ou 32)
- *(Pers. 694)* Agent technique principal hors classe (centre, subdivision) (fonction de technicité ou fonction mixte) (G.F. 10) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 41 ou 42).

- (Pers 694) Chef de groupe "groupe vérification des factures" (fonction mixte) (G.F. 7) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 13)
- (Pers 694) Chef de groupe principal "groupe vérification des factures" (fonction mixte) (G.F. 8) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 23)

54 - Travaux immobiliers

- (Pers 694) Agent technique 2ème degré (immobilier) (fonction de technicité ou fonction mixte) (G.F. 8) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 22 ou 23)
- (Pers 694) Agent technique principal (immobilier) (fonction de technicité ou fonction mixte) (G.F. 9) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 31 ou 32)
- (Pers 694) Agent technique principal hors classe (immobilier) (fonction de technicité ou fonction mixte) (G.F. 10) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 41 ou 42)

6 - SERVICES COMPTABLES ET FINANCIERS

- (Pers 621) Caissier de centre (G.F. 3)

7 - SECURITE

- (Pers 694) Agent de maîtrise sécurité (fonction de technicité) (G.F. 10) (voir définition générale chapitre 102, paragraphe 41)

1 - CLASSEMENT DES POSTES DE CHEF DE SERVICE DES CENTRES DE DISTRIBUTION AU 1er JANVIER 1985

DIRECTIONS REGIONALES	CENTRES DE DISTRIBUTION	SERVICES					SERVICES DES RELATIONS COMMERCIALES	SERVICES TECHNIQUES			SERVICES TECHNIQUES MIXTES	SERVICES ADMINISTRATIFS			SERVICES COMPTABLES ET FINANCIERS
		TECHNIQUES ELECTRICITE	TECHNIQUES GAZ	TECHNIQUES MIXTES	TECHNIQUES MIXTES	ADMINISTRATIFS		ADMINISTRATIFS	COMPTABLES ET FINANCIERS						
LILLE	VALENCIENNES	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
	DOUAI	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	ARRAS	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	AMENS	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
ROUEN	ROUEN	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
	LEZ-TOURNAI	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	CAEN	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	CHERBOURG	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
REIMS	ALENCON	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
	SAINT-QUENTIN	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	CHARLEVILLE-MEZIERES	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
	TROYES	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
NANCY	NANCY	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	SAINT-DIZIER	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	EPINAL	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	METZ	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
MULHOUSE	THIONVILLE	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	MULHOUSE-SELESTAT	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	MONTBELLIARD	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
PARIS	BESANCON	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	PARIS-CENTRE	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	PARIS-EST	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	PARIS-SUD	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	PARIS-OUEST	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
	PARIS-NORD	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	

5. Descriptions d'emploi M3E

On trouvera ci-dessous, une description d'emploi de 2000, le centre en question est à cette date un des rares cas où subsistent encore à cette date des agences clientèles. En revanche on note la séparation entre gestion technique clientèle et accueil gestion clientèle. Il n'est plus question de groupe commercial ni d'équipes techniques, ces deux ensembles sont regroupés à un niveau supérieur à l'agence. La description M3E est beaucoup plus locale et précise que la description de fonction et la fiche métier.

■ M3E

EDF GDF SERVICES XXX(1)

DESCRIPTION D'EMPLOI

Référence GEORGE : 01100
Descripteur : XXXXX
Validation Hiérarchie : 25 mai 2000
Concertation Syndicale : 8 juin 2000
Réunion de Cotation : 9 juin 2000
Décision du chef d'Unité : 25 septembre 2000

CHEF DE G.R. "CLIENTELE "

1. INTITULE

Libellé de l'Emploi : CHEF DU G.R. " CLIENTELE "
DUA : Agence XXXX du Sud
SDUA : GR Clientèle XXXXX
FSDUA :
Famille professionnelle : COMMERCIAL ET CLIENTELE
Métier National : MANAGER DE PREMIERE LIGNE CLIENTELE

Date de mise à jour : 18 mai 2000

2. MISSION GENERALE

Dans le cadre des politiques Clientèle et Commerciale d'EDF GDF Services, des orientations du Plan Stratégique du Centre EDF GDF Services XXXX, du respect des règles commerciales, techniques et comptables, l'emploi organise et coordonne l'activité, contrôle les résultats, apprécie le professionnalisme et développe les compétences des agents de la Section Clientèle, évalue les besoins de la clientèle et les potentiels de développement de services, met en œuvre les processus définis, afin de contribuer à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle et au recouvrement des factures.

3. ENVIRONNEMENT

3.1 Place dans l'organisation

L'emploi exerce ses activités au sein de la Section Clientèle de l'Agence XXXX du Sud d'EDF GDF SERVICES XXX.

Rattachement hiérarchique de l'emploi

L'emploi est rattaché directement au Chef de l'Agence XXX du Sud.

Emplois de même rattachement

L'emploi a quatre emplois collatéraux. Il s'agit des emplois d'Adjoint au Chef d'Agence, Chef d'Agence d'Exploitation, Chef de G.R. "G.T.C." [GESTION TECHNIQUE CLIENTELE], Secrétaire du Chef d'Agence.

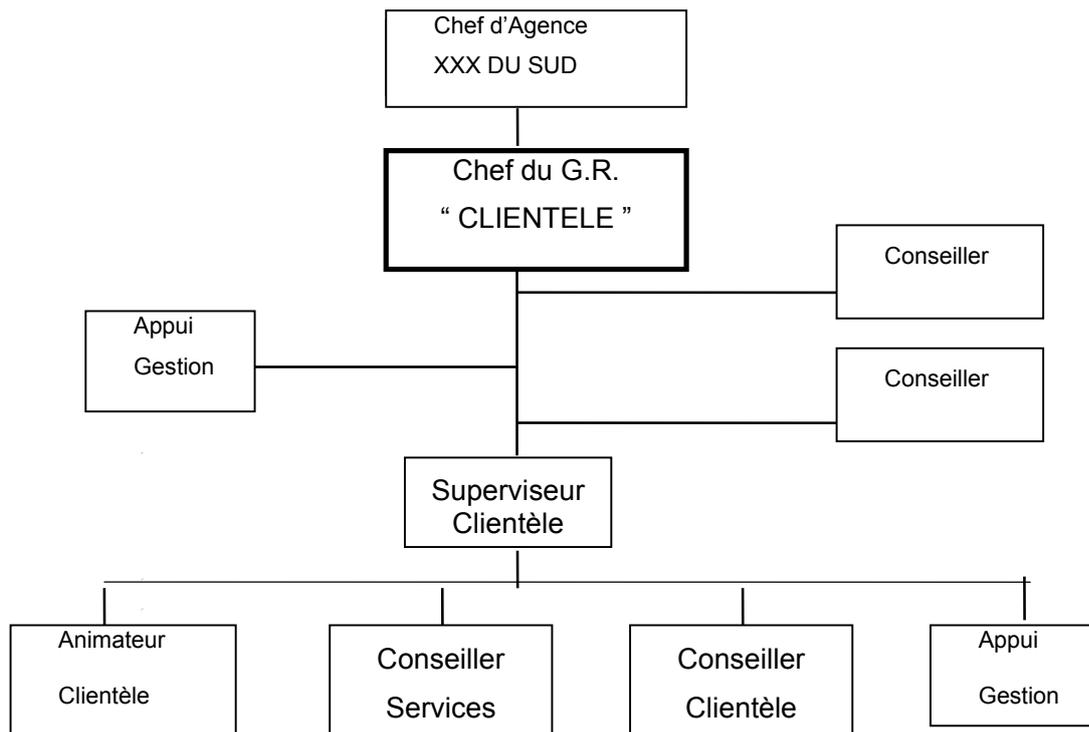
Organisation subordonnée

Son organisation subordonnée comprend six emplois. Il s'agit des emplois de Superviseur Clientèle, animateur Clientèle, Conseiller Gaz de France, Conseiller Services Clientèle, Conseiller Clientèle., Appui Gestion.

Responsabilité fonctionnelle exercée

L'emploi n'exerce pas de responsabilité fonctionnelle.

Organigramme :



Marge de manoeuvre

Délégations de pouvoirs

L'emploi a reçu du Chef d'Agence des délégations contenues dans la note interne "DC 03.97" en matière de gestion du personnel, et toutes délégations nécessaires à l'exercice de son métier, notamment dans les domaines " Clientèle ", " Commercial " et " Comptable.

Règles de fonctionnement

L'emploi a reçu du Chef d'Agence une lettre de mission spécifiant la mission générale de l'emploi et les missions spécifiques attachées au titulaire de l'emploi.

L'emploi agit dans le cadre d'un contrat de groupe annuel signé avec le Chef d'Agence, dans lequel sont fixés les objectifs de l'année, les moyens mis à disposition et les modalités de contrôle.

L'emploi a des objectifs individuels négociés et formalisés lors de l'entretien annuel.

L'emploi signe les feuilles d'absences du Superviseur Clientèle, des animateurs Clientèle et/ou celles du personnel.

Il réalise les entretiens annuels du Superviseur Clientèle, des animateurs Clientèle et un tiers de ceux du G.R.

Suivi de l'Activité

Le suivi de l'activité est assuré au travers de tableaux de bord constitué des principaux indicateurs de ses domaines d'activité (accueil, gestion, ...).

Contrôles auxquels est soumis l'emploi :

Semestriellement, par le Chef de l'Agence XXX du Sud, sur le respect des délégations et sur l'application des règles dans le cadre de ses délégations.

Par les comptables du Service Comptable et Logistique et l'I.C.F.R. sur le respect des règles de gestion des comptes et des contrats et plus particulièrement sur la sécurité financière.

Annuellement, par le Chef de l'Agence XXXX du Sud, sur l'atteinte des objectifs fixés dans le contrat annuel.

3.2 Contexte

Le Centre EDF GDF SERVICES XXXX comprend 6 Services et 2 Agences dont l'Agence XXXX du Sud.

Missions du G.R. " Clientèle " :

- *Accueillir la clientèle et répondre à ses demandes,*
- *Gérer les Comptes et les Contrats*
- *Optimiser le recouvrement des factures*
- *Proposer et/ou porter les Services*

Champ d'intervention

L'emploi intervient, sur le territoire de l'Agence XXXX du Sud, dans le domaine Clientèle Electricité et Gaz.

Situations auxquelles l'emploi est confronté

La conjoncture économique demande de plus en plus à l'emploi une certaine disponibilité pour intégrer dans ses activités la réception des clients en situation difficile et des organismes leur venant en appui pour élaborer des solutions.

Dans le cadre des anomalies de comptages et pour éviter un transfert vers le contentieux, l'emploi doit être à même de traiter avec les clients la réparation du préjudice subi.

Les clients ont des demandes de plus en plus exigeantes en terme de délais et de qualité de service : la politique des offres de service à la clientèle domestique et professionnelle évolue rapidement. L'emploi doit donc régulièrement intégrer de nouveaux services tels que CCE (Conseil Confort Electrique), le QSII (Qualité de la Sécurité des Installations Intérieures), ...

L'évolution des outils informatiques de gestion exige de l'emploi une adaptation permanente.

Ressources disponibles

Annexes

Ressources Humaines en Appui :

- **Groupe d'Appui de la Mission Clientèle des Particuliers pour l'expertise clientèle**
- *Groupe Système Informatique pour le dépannage et le développement des outils, Groupe TELECOM pour les services liés à l'autocommutateur.*
- *Groupe du Contrat de Travail pour toute information relative aux règles administrative et de gestion du personnel,*
- *Groupe Formation du Service Ressources Humaines pour le plan de formation de la Section Clientèle et pour l'ingénierie de formation.*
- *Groupe "Affaires Juridique" pour les dossiers litigieux,*
- *Le Service des Relations Commerciales pour la maintenance du Q.E. et pour les mailing à réaliser (diagnostic Qualité Gaz de France, mensualisation,).*

Ressources informatiques :

- *Logiciels bureautiques du Marché (WORD, EXCEL,...)*
- *Applications internes de gestion de la clientèle (OPTIMIA, QE, TGC, GUITARE,)*

Ressources Documentaires :

- *Guide des Prestations à la Clientèle,*
- *Catalogue des Produits et Services de la Clientèle,*
- *Guide OPTIMIA,*

- *Documentation Q.E.*
- *Guide Commercial et d'Accueil,*

Contraintes administratives et techniques

L'emploi doit respecter :

- les orientations du Plan Stratégique de Centre,
- les orientations de l'Agence " XXXX du Sud "
- les notes de doctrine commerciale et clientèle (GEM, GCL, ICL, ...)
- les règles tarifaires, comptables et de sécurité financière,
- les engagements de la Garantie de Services au fur et à mesure de sa mise en service sur le Centre de XXXX,
- les consignes d'utilisation des outils informatiques,
- les contraintes spécifiques liées à la typologie des clients (clients en difficulté financière-précarité,)
- les statuts de liaison internes à l'Unité,
- les règles de prévention et de sécurité ainsi que le plan d'action et de prévention du Service,
- les règles de la concurrence et de la répression des fraudes,
- les dispositions de la loi "Informatique et Liberté".
-

Condition d'exercice

L'emploi appartient à un groupe qui assure de manière collective l'ouverture de l'amplitude horaire de la Section Clientèle.

L'emploi est soumis à un devoir de réserve et de confidentialité sur l'ensemble des informations en sa possession auxquelles il peut avoir accès.

Interlocuteurs

Internes :

En sus des ressources humaines en appui et pour certains dossiers spécifiques :

- les Agences d'Exploitation pour tout élément particulier concernant le client,
- le G.R. " Département Structures " - Pôle Expertise – pour les dossiers M.H.R.V.

Annexes

- le Service Comptable et Logistique pour les contrôles internes, pour la comptabilité, pour le suivi des contentieux...,
- Le groupe " Travaux Immobiliers " pour l'aménagement des locaux.

Externes :

- les clients en situation particulière,
- les services sociaux.
- sous réquisition des différentes administrations habilitées : services publics et autres... (police, gendarmerie, notaires, huissiers, administrateurs judiciaires), lors de leurs investigations pour instruire les dossiers litigieux,
- **les organismes de contrôle (Qualigaz, ...) pour organiser les diagnostics,**

4. ACTIVITES

Activités de l'organisation subordonnée

- Accueillir la clientèle et répondre à ses demandes,
- Gérer les comptes et les contrats
- Optimiser les recouvrements
- Proposer et porter les services
- Conduire et Professionnaliser les agents dans les domaines de l'Accueil, de la Gestion des Comptes et des Contrats
- Traiter les dossiers liés aux Pertes Non Techniques.

Activités de management

L'emploi conduit la production du groupe dont il a la responsabilité, en fixant les objectifs et en planifiant les actions, en organisant le travail, en animant le groupe, en contrôlant les résultats collectifs et individuels.

Définition des objectifs et planification de l'action :

Il élabore, en collaboration avec le superviseur Clientèle et les animateurs Clientèle, à partir des orientations d'EDF et de GDF, des actions déjà engagées qui s'inscrivent dans la durée et des axes de progrès à mettre en oeuvre, le contrat annuel de son G.R., en formalisant des objectifs, et en le validant avec le Chef de l'Agence XXXX du Sud.

Il suit les résultats, en mettant en place des indicateurs, des tableaux de bord, en analysant l'incidence de ces résultats sur l'atteinte des objectifs.

Il ajuste en permanence les moyens humains, matériels et financiers dont il dispose pour atteindre les objectifs. Il met en place et favorise les actions de progrès visant à améliorer les résultats, le fonctionnement, la gestion de son groupe, et à faire progresser les compétences, en analysant ces différents paramètres, en réalisant des études de charges en vue d'adapter les effectifs à une évolution durable des activités ou des méthodes, en proposant des améliorations au Chef de l'Agence XXXX du Sud.

Il propose, après validation de son supérieur hiérarchique, des actions de progrès au Comité de Direction de l'Agence (exemple : Amélioration de la satisfaction clientèle, ...) sur ce qui pourrait améliorer l'efficacité d'ensemble entre les GR au sein de l'Agence et, en transverse, sur les Services concernés pour améliorer la qualité de service.

Organisation du travail

Il pilote l'activité du groupe qui lui est rattaché pour atteindre les objectifs en gérant les priorités, en répartissant le travail, en optimisant l'affectation des ressources, en autorisant les absences du Superviseur, celles des Animateurs et en suivant globalement celles des agents du G.R.

Il répartit les missions du groupe en rédigeant les lettres de mission après validation du Chef d'Agence.

Il conçoit le tableau de service.

Annexes

Animation du groupe et gestion des Ressources Humaines

L'emploi assure le relais auprès de son groupe des orientations stratégiques de l'Entreprise et de leur déclinaison locale.

Il assure la démultiplication du P.S.C., en fait partager les enjeux et l'intègre dans le management de son groupe : il mène une communication appropriée auprès des agents sur la globalité du dossier, les actions, les décisions de la Direction. Il s'assure de et participe à la mise en oeuvre des actions impliquant son G.R.

Il coordonne la communication dans le groupe en programmant et en conduisant les réunions adaptées aux problèmes rencontrés, à la régulation du groupe, et à l'information des agents.

Il conduit la prévention dans son G.R. : pour cela il applique des actions de prévention proposées par les groupes ou imposées par le Centre, il sensibilise les agents en diffusant les informations, en commentant les rapports nationaux ou locaux sur un accident spécifique.

Il suit la procédure de traitement des accidents de travail.

Il détecte et enrichit les compétences de ses collaborateurs,

- en développant leur capacité à traiter des activités présentant des difficultés particulières, en les accompagnant (accompagnement) selon leurs besoins dans l'exercice de certaines activités, en initiant les actions de professionnalisation nécessaires (formation, tutorat,...), en élaborant avec chaque agent son plan de formation en cohérence avec le Contrat de l'Agence, les Missions du G.R. et le Plan Stratégique du Centre.

L'emploi réalise les entretiens individuels de progrès de ses collaborateurs conformément à la politique d'appréciation et de développement du professionnalisme. Il synthétise ces entretiens au travers de plans de formation individuels et d'actions de professionnalisation ou de progrès. Il assure le suivi de la réalisation du plan de formation.

Il aide et guide les agents de son G.R. dans l'initialisation de leur Projet Professionnel Personnalisé, en identifiant leurs compétences et leurs potentiels, en recherchant des informations, en proposant la validation au Chef d'Agence.

Il propose les agents pour les avancements au choix ainsi que pour les promotions fonctionnelles au Chef d'Agence en s'appuyant sur l'appréciation du professionnalisme et sur les résultats des agents du G.R. au regard des objectifs individuels définis lors de l'Entretien Annuel, et en faisant un bilan comparatif de chacun.

Il informe le Chef d'Agence de l'implication des agents de son G.R. en lui rendant compte de l'avancée des résultats, en l'alertant sur les problèmes importants, les dysfonctionnements.

L'emploi réalise également des visites à domicile avec la hiérarchie du service, sans que celles-ci soient systématiques, afin de contrôler le respect des dispositions réglementaires applicables aux agents en arrêt de travail pour cause de maladie ou accident du travail."

Il participe aux recrutements destinés à pourvoir les vacances d'emplois, en recevant des candidats, en proposant les aptitudes, en formulant un avis motivé au Chef d'Agence.

Il régule les relations internes transverses, conformément au statut des liaisons, et externes en établissant des contacts et en organisant les rencontres nécessaires à la compréhension et à la maîtrise éventuelle de difficultés.

Contrôle des résultats

Il met en oeuvre le programme de contrôle interne arrêté en Comité de Direction, en réalisant des audits, en vérifiant le respect des règles de fonctionnement (processus, règles commerciales, ...), en établissant les synthèses et en définissant les actions correctrices à engager.

Il contrôle la qualité du travail fourni par les agents, et ses modalités d'obtention, en vérifiant l'application des décisions prises, des politiques et des règles de l'art, et en appréciant la cohérence des actions.

Il organise un retour par fiches " qualité " des contacts du Conseiller Gaz de France, analyse les résultats des enquêtes réalisées par le Centre d'Expertise Clientèle (satisfaction clientèle, qualité de l'accueil et des services, ...), contrôle l'adéquation de l'offre au service rendu pour permettre l'enrichissement du retour d'expérience et pour proposer au Chef d'Agence des actions d'amélioration.

Il conduit la politique de prévention du G.R., en réalisant des contrôles "Prévention" et en mettant en oeuvre les actions correctrices.

Il contrôle les coûts en analysant les dépenses pour ne pas dépasser son enveloppe budgétaire.

LES ACTIVITES SPECIFIQUES

Statut des liaisons

Avec un groupe d'opérationnels qu'il anime, l'emploi élabore le statut des liaisons "Client-Fournisseur", y associe les procédures de contrôle et en assure le suivi. Il définit, pour chaque processus (relève, accueil, raccordement, ...), les engagements réciproques des G.R. ou groupes impactés par l'ensemble des services à la clientèle.

A partir des retours d'expérience, il analyse l'ensemble des dysfonctionnements afin d'identifier des axes de progrès (respect des engagements, ...), les recommandations nécessaires à une évolution des processus.

Processus Qualité

L'emploi participe au groupe de pilotage chargé de décliner les règles clientèles nationales relatives aux conditions d'offres, de facturation, de produits et services à la clientèle et de concevoir les dispositions locales.

A ce titre :

- il identifie et décrit l'ensemble des processus, les niveaux de responsabilité et de contribution des intervenants,
- il définit les critères normatifs ,
- adapte la mise en œuvre à la structure existante et communique à chaque intervenant les modalités et les degrés de son implication,
- contrôle la mise en application au sein de l'Agence Clientèle et fait part du retour d'expérience en mettant en exergue les avantages et les inconvénients rencontrés.

Autres Activités

Par une écoute active et en vérifiant par une reformulation l'emploi répond aux demandes spécifiques des clients sur l'application des règles clientèle en recherchant l'information auprès de différentes sources et en interprétant les règles en vigueur tout en veillant à ne pas créer de précédent préjudiciable aux intérêts d'EDF et de Gaz de France.

L'emploi traite les dossiers ou réclamations des clients nécessitant une approche personnalisée en évaluant les besoins et la problématique de l'interlocuteur et en apportant, par une recherche approfondie, les réponses préservant les intérêts du client et ceux d'EDF et de GDF, en veillant au respect des règles de la concurrence et de l'égalité de traitement.

Il engage une réflexion prospective destinée à évaluer les besoins de la clientèle, les potentiels de développement des services correspondants en menant des études qualitatives et/ou quantitatives afin d'adapter les offres de services, d'orienter les actions du plan annuel et d'ajuster les ressources aux objectifs.

5. FINALITES

FINALITES PRIMORDIALES

L'emploi garantit la pertinence du plan d'actions annuel en intégrant des actions de progrès destinées à améliorer les services à la clientèle, le recouvrement des factures et mettre en œuvre les orientations du Centre.

L'emploi garantit la qualité des services rendus par la Section Clientèle en conduisant les activités de la Section et en engageant une réflexion prospective sur les besoins de la clientèle.

FINALITES CONTRIBUTIVES

L'emploi contribue à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle en organisant le portage des services existants et en élaborant une offre de service adaptée aux besoins du client.

L'emploi contribue au développement du professionnalisme des agents des groupes dont il a la responsabilité en les accompagnant dans l'exercice de leur activité, en initiant des actions de professionnalisation

6. Cotation M3E (classement)

On trouvera ci-dessous la fiche de cotation d'un emploi de cadre comptable, et page suivante un argumentaire de cotation pour présentation aux organismes paritaires.

Nous retenons deux choses : d'une part la cotation fait suite à la description, les deux opérations ne sont pas confondues (différence entre description et évaluation). D'autre part, il s'agit d'une évaluation sur critères intrinsèques à l'emploi, l'emploi est évalué en lui même. L'évaluation n'est pas faite en relation à l'offre et la demande sur le marché pour cet emploi tel qu'il est formalisé, elle n'est pas faite en rapport avec la situation concrète de ceux qui aspirent localement à l'exercer.

M3E

COTATION D'UN EMPLOI

UA : 0002

DUA : 55

Sous-Unité : Unité Comptable Nationale

EMPLOI : Cadre Doctrine et Analyse Electricité

Numéro d'emploi : 44620 – 44625 – 44630 – 44635 – 44640 – 44645 - 44650

	Connaissances pratiques et théoriques	Résolution de problèmes	Dimension relationnelle	Conseil	Organisation	Autonomie	Contribution
Degré 1							
Degré 2							
Degré 3							
Degré 4							
Degré 5							
Degré 6							
Degré 7							

RESULTAT DE LA COTATION

Nb de points = 774

Position : C

Plage : GF13,14,15

Critère 1 : Connaissances pratiques et théoriques

Degré : 5

L'emploi a en charge la conception de la doctrine pour les domaines de sa responsabilité. Il élabore et maintient une documentation adaptée aux besoins des interlocuteurs. Il construit et réalise les contrôles qualité. Il participe à l'élaboration des politiques et à l'évolution des applications informatiques existantes. Il fait des propositions en matière d'évolution du cadre de la comptabilité. Ses activités se situent en services professionnels qu'il exerce auprès de la filière comptable.

Pas degré 6 :

On n'attend pas de l'emploi une expertise faisant autorité au sein des Entreprises.

Critère 2 : Résolution de problèmes

Degré : 5

Lorsqu'il conçoit la doctrine comptable, l'emploi doit investiguer l'ensemble des solutions possibles et proposer celle qui est la mieux adaptée au contexte d'EDF GDF SERVICES. Il élabore les notes de son domaine. Il met en forme, diffuse et maintient une documentation adaptée. Il construit les contrôles qualité. Les situations s'éloignent des références existantes et les réponses apportées par l'emploi nécessitent une capacité d'innovation et peuvent constituer une " jurisprudence ".

Pas degré 6 :

Lorsque les problèmes sont particulièrement complexes, l'emploi peut s'appuyer sur les compétences des Attachés ou du Chef de Département .

Critère 3 : Dimension relationnelle

Degré : 4

L'emploi conçoit, anime ou intervient dans des sessions de formation. Il doit pour ce faire percevoir les attentes de ses interlocuteurs afin de répondre au mieux à leurs besoins. Lorsqu'il participe à l'assistance aux utilisateurs, il peut être amené à développer une argumentation logique expliquant le pourquoi de certaines contraintes.

Pas degré 5 :

On n'attend pas de l'emploi qu'il aille jusqu'à convaincre ses interlocuteurs. Ceux ci doivent appliquer les règles et si des difficultés se présentent, ce sont les Attachés ou le Chef de Département qui les résoudront.

Critère 4 : Conseil

Degré : 6

L'emploi apporte son expertise du domaine doctrine. Il participe à différents groupes de travail inter – directions. Il assure des missions de conseil et d'expertise auprès de la filière comptable : Chefs d'agences comptables et leur encadrement...Ces prestations concernent des questions dont les éléments de réponse ne sont pas formalisés par des notes d'instructions, elles sont destinées soit à alimenter la réflexion ou à résoudre un problème ponctuel. Les réponses nécessitent capacité d'innovation et fiabilité car elles peuvent constituer une " jurisprudence ". L'emploi doit savoir en tirer les enseignements et enrichir son expertise. Il doit mettre à jour en permanence ses connaissances et avoir une réflexion sur l'ensemble du système d'information.

Pas degré 7 :

L'emploi n'est pas en anticipation des problèmes à long terme et il peut s'appuyer sur sa hiérarchie.

Critère 5 : Organisation

Degré : 3

L'emploi gère l'organisation de son travail. Il fixe les priorités, le degré d'urgence et les délais de réalisation de ses travaux. Pour élaborer les notes de doctrine, l'emploi peut provoquer des échanges avec ses collègues, faire appel à un comité de lecture composé des agences comptables, du département ORIC.

Pas degré 4

L'emploi n'organise pas les activités des collègues qui constituent une unité de travail pouvant venir en ressources pour l'aider à accomplir sa mission, il n'a pas un pouvoir direct sur cette unité de travail (rôle de l'Attaché).

Critère 6: Autonomie

Degré : 4

L'emploi gère son temps et ses priorités en fonction des objectifs qui lui sont assignés. Il est contrôlé annuellement par le Chef de département sur l'atteinte de ses objectifs.

Pas degré 5

On n'attend pas de l'emploi qu'il propose et négocie des objectifs particuliers et les moyens humains et financiers correspondants. Ceci relève de la mission de l'Attaché Doctrine Electricité.

Critère 7 : Contribution

Degré : 4

L'emploi exerce une influence partagée sur la mission de l'UCN.

Pas degré 5

L'influence de l'emploi ne se situe pas directement au niveau de la mission globale de l'UCN.

7. Flash emploi

Le flash emploi permet de diffuser l'information selon laquelle un emploi est disponible avant de le publier officiellement. Cela permet aux recruteurs d'éviter de publier un emploi sans savoir s'ils auront un candidat, avec le risque de se voir imposer un candidat peu compétent mais sans emploi ou très soutenu par les syndicats.

Les offres circulant par le biais du Flash Emploi sont à plus de 90% des offres concernant des postes en Île-de-France, le plus souvent dans les services centraux et notamment la direction de la recherche. Néanmoins, notamment lorsqu'il y a forte pénurie, il arrive que certaines unités de la DEGS y ait recours, notamment lorsqu'elle prévoit qu'il lui sera difficile de trouver un candidat pour le poste à pourvoir. Nous présentons un cas d'appel à compétences pour un poste de chef de GR d'un groupe d'exploitation électricité. Il est intéressant de noter que l'appel à compétences prévoit explicitement que l'emploi pourra être réaménagé (l'emploi est décrit « dans sa configuration initiale »), ce qui permet de l'adapter en fonction des attentes des candidats intéressés.

Électricité de France - Gaz de France

D.P.R.S. – ESPACE MOBILITE CADRES
30 rue Jacques Ibert – 75177 PARIS CEDEX 17

FLASH EMPLOI

EMC

Personne à contacter pour informations sur la nature de l'emploi et transmission du dossier de candidature :

XXX XXX – Chef du Service RH
☎ 04.XX.XX.80.20
Fax 04.XX.XX.84.55

OFFRE EMC N° 381/02 du 18/12/2002

Diffusion nationale

Unité : EDF GDF SERVICES ALPES DAUPHINE

Nombre : 1

GF ou Plage M3E : GF 13 évolutif en GF 14 – Plage C en 2003

Libellé emploi : 1 chef d'Agence d'Exploitation Electricité

Lieu de travail : VIZILLE

Caractéristiques :

Dans le cadre des règles d'exploitation des réseaux électricité HTA et BT, l'emploi pilote les activités du Groupe Exploitation Electricité (GEE) en optimisant les ressources allouées. Il assure également le management du groupe afin de garantir la Qualité de fourniture du produit électricité, la Sécurité des personnes et des biens et de contribuer à la Satisfaction durable des clients.

Profil recherché :

Le candidat devra posséder :

- une bonne expérience en exploitation des réseaux HTA et BT,
- des qualités d'organisation,
- des capacités d'initiative et d'autonomie affirmées,
- une attitude marquant un intérêt affirmé pour le respect des budgets d'exploitation et d'investissements par une gestion rigoureuse des ressources allouées,
- des capacités de dialogue, d'écoute et d'animation,

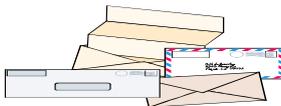
Il mettra en oeuvre un management par la qualité en s'appuyant sur une gestion contractuelle par objectifs et en promouvant la responsabilisation et l'initiative autour de lui. A ce titre, une première expérience en management est indispensable

Observations :

L'emploi (dans sa configuration initiale) peut comporter une astreinte d'action immédiate.
Emploi avec AIL.

Date limite d'envoi des dossiers de candidatures :

Date de prise de fonction : 1^{er} trimestre 2003

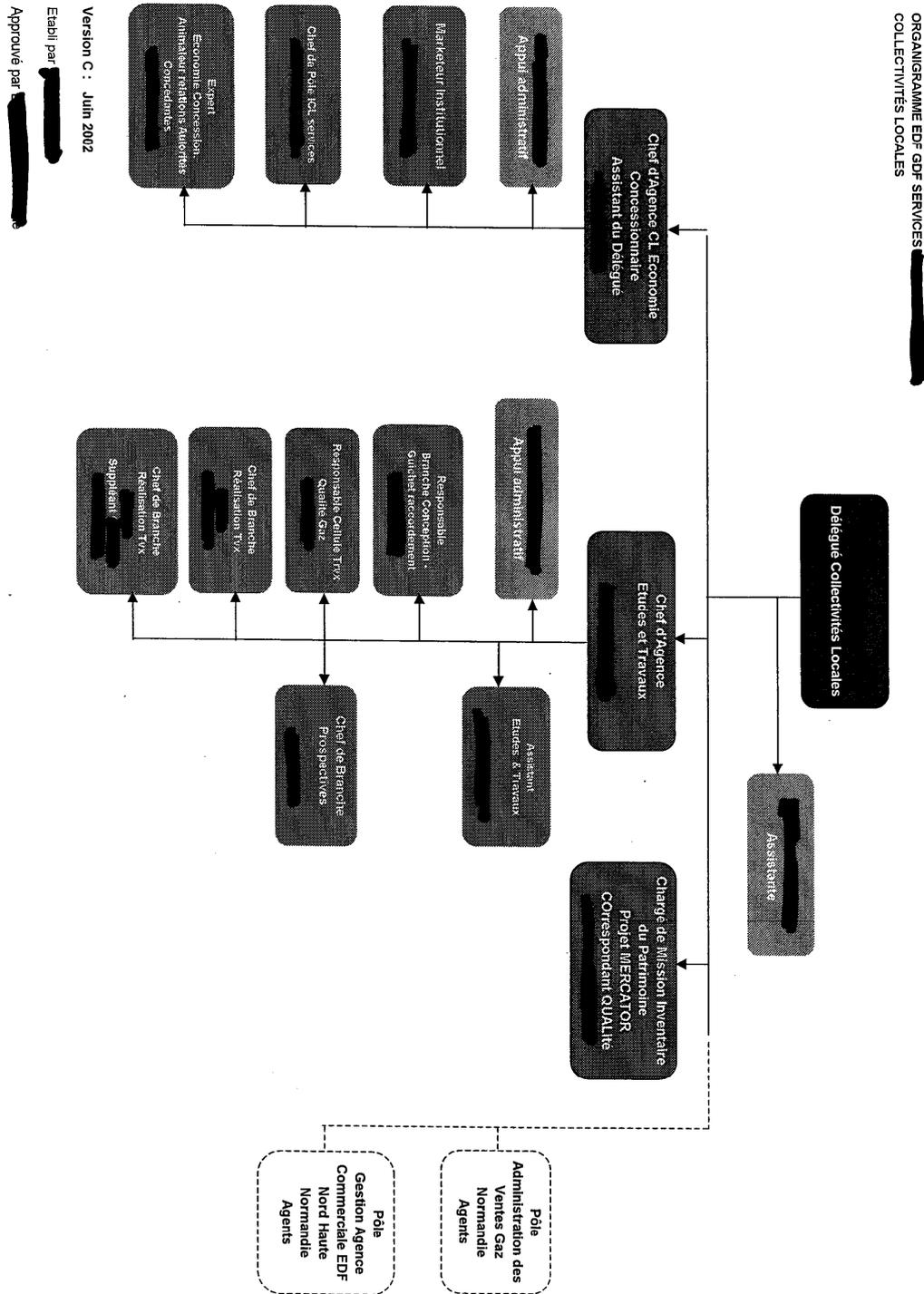


Candidature : transmettre à l'Unité : fiche individuelle résumée et CV en précisant les coordonnées téléphoniques du responsable hiérarchique

☎ Interlocutrices à l'EMC : XXX XXX ☎ 01.40.42.XX.XX ou XXX XXX ☎ 01.40.42.XX.XX

8. Organigramme

Ci-dessous un exemple d'organigramme



9. Charte du manager

Annexes

La charte du manager a été diffusé en 2002. Nous avons présenté dans le chapitre 7, les propos tenus par les personnes interrogées sur la compétence managériale. Il est intéressant de comparer la présentation des propos en trois parties avec les trois dimensions retenues par la charte du manager.



10. Fiches Métiers

Nous présentons ici deux fiches métiers :

Manageur première ligne commercial et approvisionnements

Manageur première ligne des ressources humaines

Le répertoire métier est multi direction, commun à EDF et GDF. Aucun niveau de qualification ou de rémunération n'est associée à un intitulé métier.

On notera que .dès ce premier niveau cadre, le métier est défini avant tout par la fonction d'encadrement, en priorité sur les contenus techniques. La notion de MPL précède le domaine d'exercice (Co-cli, élec, gaz, RH, conception et réalisation des ensembles industriels, comptable ... Etc.) Les contenus des définitions de Manageur première ligne Commercial et approvisionnements et manageur première ligne des ressources humaines sont les mêmes à 95 %.

Les contenus techniques de ces métiers sont renvoyés à ceux de la famille professionnelle et implicitement donc à la maîtrise du contenu technique du travail des subordonnés.

Manager première ligne commercial et approvisionnements

LE MANAGEUR PREMIÈRE LIGNE COMMERCIAL ET APPROVISIONNEMENTS pour atteindre les objectifs négociés dans le cadre de sa mission, finalise les objectifs et les missions de son équipe, l'organise, l'anime et en contrôle l'activité et les résultats.

Commercial et
approvisionnements
Code GPSO : 6303

IL FINALISE

- LE MANAGEUR PREMIÈRE LIGNE COMMERCIAL ET APPROVISIONNEMENTS négocie avec son manager son contrat et celui de son équipe.
- Il clarifie ce contrat au sein de son équipe : missions, objectifs, moyens, pouvoirs de délégation et modalités de contrôle.
- Il représente la Direction, ses projets, ses objectifs auprès de son équipe ; et représente son équipe, ses contraintes, son expérience auprès de la Direction.
- Il positionne les missions de son équipe dans la stratégie de l'Unité, explicite les enjeux de l'activité de l'équipe dans le cadre des orientations stratégiques de son Unité.
- Il bâtit son propre système d'information afin de s'auto contrôler.
- Il analyse et sélectionne les informations pertinentes pour la gestion technique, budgétaire, comptable, administrative et sociale d'EDF et de GDF.
- Il met en place et favorise les actions de progrès visant à améliorer les résultats, le fonctionnement, la gestion de son équipe et à faire progresser les compétences de son équipe.

IL ORGANISE

- LE MANAGEUR PREMIÈRE LIGNE COMMERCIAL ET APPROVISIONNEMENTS choisit et décide des priorités dans l'activité de son équipe.
- Il recherche l'agencement le plus économique des moyens en personnel et en matériel compatibles avec les plannings et les objectifs.
- Il organise et compose les équipes, prévoit les moyens correspondants.
- Il dirige l'exécution du travail en veillant à la sécurité, peut en réaliser une partie ou intervenir ponctuellement en cas de difficulté.
- Il prend les dispositions nécessaires pour maintenir les délais en cas d'imprévu.
- Il alloue et prévoit les différents moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs à court et moyen terme.

IL ANIME

- LE MANAGEUR PREMIÈRE LIGNE COMMERCIAL ET APPROVISIONNEMENTS répartit l'information nécessaire au travail de l'équipe.
- Il organise et anime des réunions d'information et de formation, notamment à la sécurité.
- Il apprécie le professionnalisme et les performances de ses collaborateurs dans le cadre de la démarche Projet Professionnel Personnalisé.
- Il facilite les relations interpersonnelles dans l'équipe en vue d'atteindre des objectifs communs.
- Il détecte et développe les compétences de ses collaborateurs et détermine les actions de professionnalisation : il réalise leur recrutement, il développe leur professionnalisme et il intervient dans la gestion de leur parcours professionnel.
- Il gère et régule les relations avec son Manager Deuxième Ligne.
- Il développe et régule les relations avec les autres secteurs, il travaille en relation avec ses homologues d'autres secteurs fonctionnels ou opérationnels, techniques ou administratifs et les entreprises, les constructeurs, les administrations, ainsi qu'avec les clients.

IL CONTRÔLE

LE MANAGEUR PREMIÈRE LIGNE COMMERCIAL ET APPROVISIONNEMENTS contrôle les résultats collectifs et individuels de son équipe.

- Il apprécie la cohérence des actions menées par rapport aux politiques et aux règles de l'art.
- Il contrôle les coûts en analysant les dépenses et le suivi de son budget.
- Il vérifie la qualité du travail.
- Il suit, grâce à son propre système d'information, la progression vers ses objectifs à court et moyen terme.
- Il anticipe les risques de non-atteinte de ses objectifs.
- Il alerte son Manager Deuxième Ligne lorsqu'il constate des dysfonctionnements.

LES COMPETENCES

- LE MANAGEÛR PREMIÈRE LIGNE COMMERCIAL ET APPROVISIONNEMENTS, agile et mobile intellectuellement, imagine, anticipe, s'adapte aux évolutions de l'environnement et des organisations et appréhende les différentes logiques d'actions de son Unité. Il met en œuvre les compétences transversales
- nécessaires à la gestion et au management de son équipe.
- Il doit connaître EDF et GDF, leurs politiques, leur environnement local.
- Il maîtrise l'oral et l'écrit.
- Il doit savoir faire un diagnostic et préparer des interventions.
- Il sait animer une équipe : négocier des objectifs, déléguer, recruter, conduire une réunion, apprécier, conseiller, former.
- Il sait utiliser des outils de gestion technique, budgétaire ou administrative.
- Il sait être à l'écoute.
- Il sait apprendre et innover.
- Il maîtrise ses émotions, ses échecs et ses succès.
- Il sait prendre des décisions et faire des choix.
- Il a l'esprit de qualité et de sécurité.
- Il sait gérer son temps et les priorités.
- Il connaît les évolutions prévisibles de l'environnement et de l'organisation propre à son domaine.
- Il a des connaissances de base en économie, comptabilité, gestion.
- Il sait appliquer les doctrines et techniques aux matériels spécifiques à son secteur.
- LE MANAGEÛR PREMIÈRE LIGNE COMMERCIAL ET APPROVISIONNEMENTS, sauf cas particuliers précisés ci-après, possède tout ou partie des compétences techniques de la famille professionnelle « COMMERCIAL ET APPROVISIONNEMENTS ».
- Pour EDF GDF Services, il existe trois MANAGEURS PREMIÈRE LIGNE dans cette famille :
 - Un MANAGEUR PREMIERE LIGNE Développement des Ventes
 - Un MANAGEUR PREMIERE LIGNE Agence Clientèle
 - Un MANAGEUR PREMIERE LIGNE Achats
- A la Direction du Personnel et des Relations Sociales, il existe également un MANAGEUR PREMIERE LIGNE Développement des Ventes-Achats comme à EDF GDF Services et Marketing avec les compétences du métier de « chargé d'études marketing »

11. Offre d'emploi parue dans la bourse emploi

Ci-dessous une copie d'écran d'une offre d'emploi parue dans la bourse emploi. On note que le GF (et donc la rémunération) et les coordonnées du recruteur sont affichées, contrairement à la majorité des annonces publiées en France sur le marché externe de l'emploi. De façon plus anecdotique, l'offre choisie est publiée en position E, c'est-à-dire la plage M3E allant du GF 10 au GF 12. L'emploi est publié en haut de page. La description de l'emploi et du profil est relativement succincte. Ces deux éléments laissent supposer que le poste est « fermé », qu'un candidat est pressenti, le candidat souhaitant le vérifier peut appeler directement le hiérarchique qui normalement lui confirmera si c'est le cas, pour lui éviter un déplacement inutile. Le candidat peut maintenir sa candidature afin de se faire connaître pour le coup d'après et de signaler qu'il est disponible.



Ref 02-00044.01

Date de première publication : 22 mars 02

E D F - GAZ DE FRANCE

EDF GDF SERVICES
C. SAINT MANDE
GROUPE COMMERCIAL GAZ

Position E

Commercial
MANAGER PREMIÈRE LIGNE COMMERCIAL ET CLIENTÈLE

GF 11.12

1 Responsable du groupe Commercial Gaz

Description de l'emploi

Dans le cadre de la politique commerciale de Gaz De France sur les marchés des particuliers et les petits marchés d'affaires, des règles administratives, techniques et comptables, l'emploi planifie, organise, anime, coordonne les activités et les résultats des agents placés sous sa responsabilité afin de garantir les placements gaz dans les segments clientèle dont il a la charge et afin de contribuer à la satisfaction et à la fidélisation des clients dans ces mêmes segments.

**Profil professionnel
Recherché**

Capacités managériales
Capacités de négociation
Connaissance des marchés des particuliers et des petits marchés d'affaires (pros, PME, PMI)

Lieu de travail

923, Rue de BERNAU CHAMPIGNY
(Val-de-Marne - Ile-de-France)

Envoi des candidatures

SRHMI /55-57 Rue de Cdt R.MOUCHOTTE
94160
SAINT-MANDE



MR yyy
01.49. . . .

13 avr. 02

Annexe 3 Système de rémunération d'EDF et Gaz de France

Le système de rémunération statutaire s'applique à l'ensemble des salariés en dehors des cadres dirigeants. Il détermine la rémunération principale perçue par l'agent à laquelle s'ajoute d'éventuelles primes et avantages en nature.

Ce système de rémunération est le produit :

- Du statut de 1946 des Industries Électriques et Gazières
- De la note " personnel " pers 946 instaurant la M3E ou Méthode d'Entreprise d'Évaluation des Emplois, adoptée en 1994 et définitivement généralisée en 1999 et 2000.

Il est important de connaître un minimum le fonctionnement de la rémunération pour comprendre les notions de NR et de GF auquel il est fait référence constamment dans la thèse. Deux éléments sont à retenir. Un NR correspond à une augmentation d'environ 4% du salaire. GF et NR s'insèrent dans une hiérarchie présentée dans le deuxième tableau de cette annexe.

1. Rémunération principale

Le plus simple est encore de reprendre les documents de présentation élaborés par la Direction du Personnel et Relations Sociales.

Tableau 1 - Rémunération principale

La rémunération mensuelle (R)		Coefficients de :			
S.N.B. (voir au recto)	Rémunérations (voir volet ci-dessous)	majoration d'ancienneté	majoration résidentielle		
$R = \frac{1}{100} \times$	<input type="text"/>	\times <input type="text"/>	\times <input type="text"/>	\times <input type="text"/>	\times <input type="text"/>

Echelons de rémunération (*)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coefficients de majoration d'ancienneté	1,00	1,06	1,07	1,09	1,12	1,15	1,18	1,22	1,26	1,30
Nombre d'années dans l'échelon	1	1	2	2	3,5	3,5	4	4	4	-
Nombre d'années avant l'échelon	-	1	2	4	6	9,5	13	17	21	25

(*) Les agents aux échelons 1, 2 et 3 sont rémunérés à l'échelon 4.

Zones de majoration résidentielle	24%	24,5 %	25%
Coefficients de majoration résidentielle	1,24	1,245	1,25

A partir du S.N.B., la formule ci-dessus permet de calculer la rémunération mensuelle d'une position définie par un niveau, un échelon, une majoration résidentielle. Le résultat doit être arrondi au centime le plus proche.

La rémunération annuelle comprend 12 mensualités et une gratification de fin d'année égale à un mois de salaire (13^{ème} mois).

La rémunération exprimée en 1/12^{ème} annuel s'obtient en multipliant la rémunération mensuelle par 13/12.

1.1.Salaire National de Base

Le Salaire National de Base est l'équivalent du point dans les conventions de collectives. Sa valeur est négociée annuellement au niveau national.

1.2.Majoration résidentielle

La majoration résidentielle joue un rôle d'appoint. Le coefficient prend trois valeurs selon le lieu d'établissement du salarié 1,24 (ex. Sud de la France), 1,245 (Ex. Paris), 1,25 (Ex. Est de la France)

1.3.Ancienneté

Le salaire est également fonction de l'ancienneté dans les entreprises EDF et Gaz de France. Par exemple (cf tableau ci-dessus) un salarié avec 18 ans d'ancienneté, situé à l'échelon 8, a un coefficient de majoration de 1,22. Par rapport au coefficient qu'il avait à l'embauche (1,09), cela représente une hausse de 11,9% du salaire du fait de l'ancienneté. L'ancienneté a également un impact sur la rémunération à travers les règles de progression de carrière minimale (voir infra).

1.4.Coefficient de Rémunération (NR, GF et plage M3E)

Le coefficient de rémunération des salariés est calculé sur la base de leur **Niveau de Rémunération** (NR). Les NR accessibles sont limités par l'appartenance à un Groupe fonctionnel (GF). Le niveau de GF est encadré par la plage M3E (Méthode d'Entreprise Évaluation des Emplois) de l'emploi du salarié. Le niveau de GF détermine l'appartenance des salariés à un collègue (Exécution, Maîtrise, Cadre).

Les NR vont de 1 à 35, chaque NR correspondant à une augmentation comprise entre 4 et 5% du salaire brut. Les cadres sont rémunérés du NR 16 au NR 35.

Exemple : en mai 2003, la part fixe du salaire (à ancienneté égale) va de 1279 Euros (NR 4) à 5152 Euros (NR 35), hors majoration ancienneté et résidentielle.

Les salariés ont un **Groupe Fonctionnel** (GF). Le Groupe Fonctionnel correspond à ce qu'on appelle « niveau de qualification » dans les branches du secteur privé. Le niveau de GF définit une amplitude salariale. À chaque GF est associée une plage de NR. Certains agents sont dits en « butée de GF »; leur rémunération ne peut plus progresser au sein de leur GF. Les GF vont du GF 4, (agent d'exécution de type releveur de compteur ou expéditeur sur les plates-formes logistiques), au GF 19 (chef de service confirmé). On parle d'emplois « numériques », par opposition à ceux des cadres dirigeants (directeur de centre adjoint, directeur de centres, directeur de groupement de centres, directeur d'Unité Opérationnelle Nationale, de services centraux...)

Les salariés ont également un **emploi**, décrit et positionné dans une hiérarchie. Les emplois sont regroupés par **plages M3E**. Il existe 8 plages M3E de la plage I (GF 1 à 4) à la plage A (GF 17 à 19).

Le **collège** correspond au sein d'EDF et Gaz de France à ce que l'on a coutume d'appeler en France la catégorie. Les collèges Exécution, Maîtrise, Cadre, correspondent aux catégories ouvrier, ETAM (Employé, Technicien et Agent de Maîtrise) et cadre. Les plages d'emploi font des ponts entre les collèges. Le GF 7 donne accès à la maîtrise, il est partagé par la plage H (GF 3 à 7), qui est une plage d'exécution pour l'essentiel, et la plage G (GF 7 à GF 9) plage maîtrise. Le GF 12 donne accès au collège cadre. Il est présent dans les plages E (GF 10 à GF 12) et D (GF 11 à GF 13). Les salariés cadres se répartissent sur 5 plages d'emplois : E, D, C (GF 13 à GF 15), B (GF 15 à GF 17), A (GF 17 à GF 19).

Le tableau ci-dessous a également été élaboré par la DEGS, nous avons colorié en vert la population cadre, objet de notre enquête et plus spécifiquement les cadres de premier niveau (GF 12 à 15).

Annexes

Tableau 2 : Présentation synthétique des liens, NR, GF et M3E

Les niveaux de rémunération et les positions d'emploi "M3E"

Coefficients de rémunération	Niveau	Exécution	Maitrise	Cadres	Niveau
		GF 1 à 6	GF 7 à 11	GF 12 à 19	
918,2	35				35
898,2	34				34
876,7	33				33
839,7	32				32
803,2 (*)	31				31
768,6	30				30
735,5	29				29
703,4	28				28
669,9	27				27
638,0	26				26
607,5	25				25
578,7	24				24
551,0	23				23
524,7	22				22
499,8	21				21
475,9	20				20
453,3	19				19
431,8	18				18
411,2	17				17
391,9	16				16
373,4	15				15
355,6	14				14
338,6	13				13
322,5	12				12
307,1	11				11
293,3	10				10
280,7	9				9
268,3	8				8
257,4	7				7
246,8	6				6
237,3	5				5
228,0	4				4
219,1	3				3
210,4	2				2
201,0	1				1

(*) Le coefficient de rémunération du niveau 31 bis du GF 17 est égal à 823,1

2. Rémunération complémentaire : Primes, indemnités logement et intéressement

Il existe divers types de primes.

Les primes de performance et de disponibilité, rémunèrent en congés et/ou en Euros la performance sur l'année et la réalisation d'horaires de travail importants. Elles concernent particulièrement les cadres.

Les primes d'astreinte rémunèrent le fait d'être à la disposition de l'employeur en dehors des heures de travail pour couvrir des incidents, et les responsabilités que cela suppose. Ce type de prime fait l'objet d'un " rachat " lorsque le salarié quitte un emploi donnant lieu à astreinte pour un emploi qui n'en comporte pas.

Les indemnités kilométriques peuvent rémunérer des déplacements.

L'allocation d'indemnité logement (*AIL*) a un montant fortement variable. Ce montant est fonction de la plage d'emploi du postulant et du nombre de ses enfants. Il ne peut pas dépasser 30% du salaire brut et 80 % du montant du loyer. Le montant peut varier à l'intérieur d'une large bande. Par exemple pour les cadres de plage C et B que nous avons interrogés, le montant varie entre 675 Euros et 1675 Euros.

Cette allocation est versée intégralement durant 5 ans puis de façon dégressive. L'AIL a été conçue pour inciter fortement à la mobilité géographique.

L'entreprise peut également mettre à disposition de ses agents des logements aux loyers avantageux. Le parc immobilier de l'entreprise a été néanmoins très fortement réduit ces dernières années. Ce type d'aide est désormais exceptionnel.

L'intéressement collectif est fonction des résultats des entreprises, de l'amélioration de la performance de la DEGS et de l'unité.

Les cadres peuvent aussi bénéficier dans certains cas d'une rémunération de la performance.

La rémunération complémentaire varie selon les emplois et primes afférentes, la mobilité géographique récente, le résultat collectif des entreprises et des unités concernées, la performance individuelle...

Le bilan social 2002 donne les chiffres suivants

Tableau 3 : Ratio rémunération complémentaire / Principale

	Exécution	Maîtrise	Cadre	Total
1999	11,9%	9,7%	13,8%	11,1%
2000	14,2%	11,0%	13,5%	12,5%
2001	12,2%	9,6%	13,5%	11,1%
2002	11,4%	9,9%	16,8%	11,4%

Source : CHRONOS et Scarlett

3. Augmentation de la rémunération principale

Sauf exception la rémunération principale évolue quasi systématiquement à la hausse. En dehors des majorations automatiques à l'ancienneté, il existe trois manières de progresser en Niveau de Rémunération (NR) :

1. Le salarié peut progresser en NR sur **avancement au choix** à l'initiative du management. Cette progression a lieu dans son emploi. Chaque année, les directions disposent d'une enveloppe de NR à attribuer dans le cadre de la procédure d'avancement au choix. Des enveloppes spécifiques sont prévues pour certaines populations, les nouveaux embauchés, les titulaires de formations qualifiantes.
2. Le salarié peut progresser en GF à la suite de la reconnaissance par le management de son **professionnalisme**. Cette progression a lieu dans son emploi. Le management dispose annuellement d'une enveloppe de progression de GF à accorder. Lorsqu'il y a progression de GF, la progression de NR est automatique.
3. Le salarié peut changer d'emploi, postuler sur un emploi de niveau plus élevé et bénéficier à l'occasion d'un niveau de GF plus élevé, obligatoirement accompagné d'une augmentation de NR. À l'occasion du **changement d'emploi**, il peut également changer de plage M3E, ce qui lui donne des possibilités de progression ultérieure plus grande. Les augmentations accordées par le management à l'occasion d'un changement d'emploi ne sont pas limitées par une enveloppe spécifique.

Annexe 4

Guide à l'intention des managers recruteurs

Ce guide a été diffusé dans le réseau Ressources Humaines de la DEGS en 2004.

L'annexe au guide a été retiré, elle présentait un tableau comparant les différents modes d'attribution d'emploi. Ce tableau est inclus avec quelques modifications dans le chapitre 9 de synthèse.

RECRUTER SES COLLABORATEURS : UN ACTE DE MANAGEMENT ESSENTIEL

EDF Gaz de France Distribution donne aux managers la responsabilité de constituer leur équipe, de faciliter la progression et la mobilité de collaborateurs. Cette responsabilité n'est pas toujours aisée à remplir. Le présent guide vise à fournir une aide aux managers actuellement en recherche de candidats de qualité.

Dans ce document, nous leur proposons de faire le point, sur le contexte de recherche d'un candidat, la vision de leur équipe et leur mode de management, afin de mieux définir leur besoin de recrutement. Après une présentation synthétique en cinq points, nous mettons à leur disposition des fiches pratiques thématiques pour les accompagner dans le processus de recrutement.

Au-delà des intérêts de chaque manager, la mobilité du personnel est un enjeu essentiel pour la réussite de l'entreprise et l'implication des salariés. Ce guide entend aussi aider les managers à opérer des choix allant dans le sens de l'intérêt commun.

1. FORMALISER UN BESOIN ADAPTE ET REALISTE

Dans le recrutement qu'il soit interne ou externe, **le plus important** réside dans une **définition réaliste** du profil recherché. Il s'agit de se mettre au clair sur le contexte et les objectifs à atteindre, la composition actuelle de l'équipe et ses évolutions possibles, l'organisation de cette équipe et les évolutions possibles, le mode de management du manager. Nous conseillons d'associer le plus d'interlocuteur possible à cette définition de profil : N+2, Responsables RH, futurs collègues, clients internes, voire subordonnés.

Il faut ensuite formaliser ce travail de réflexion, de façon à pouvoir communiquer son besoin et s'assurer que la satisfaction de ce besoin reste l'élément déterminant à chaque étape du recrutement.

Voir notre fiche pratique : **« 1. FORMALISER UN BESOIN ADAPTE ET REALISTE »**.

2. REPERER DES CANDIDATS POTENTIELS

Divers dispositifs nationaux sont au service des managers qui souhaitent faire connaître leur besoin :

- Appel à compétences dans les réseaux métiers, RH, auprès de l'Espace Mobilité Cadres et des Caps emplois régionaux pour les collèges exécution et maîtrise
- Publication prospective de Flash Emploi via l'Espace Mobilité Cadres
- Publication dans la bourse de l'emploi (y compris en « vacance éventuelle »)

D'autres dispositifs permettent de rechercher plus directement des candidatures correspondant au profil recherché :

- Requêtes sur le site Offre de Compétences publiées par l'Espace Mobilité Cadres pour les cadres de GF 12 à 19 : ce site affiche les projets (élaborés avec un consultant mobilité) des cadres mobiles et les compétences transverses qu'ils ont acquises,
- Requêtes dans la Base Enquête sur les compétences pour les cadres
- Requêtes dans la base de l'outil Gestion Emploi et Professionnalisme
- Candidatures spontanées reçues par l'unité

Les managers engagent de façon quasi systématique la recherche de candidats avant de publier le poste. Lorsqu'elle conduit à publier des postes définitivement fermés, cette pratique est dommageable pour les groupes EDF et Gaz de France. Le marché de l'emploi en devient plus virtuel et plus opaque. Les candidats mobiles géographiquement ou fonctionnellement sont pénalisés. D'où l'intérêt de recourir aux dispositifs de publication en vacance éventuelle ou de publier de manière prospective via Flash Emploi et d'éviter de prendre des engagements fermes avant publication.

Voir notre fiche pratique : **« 2. REPERER DES CANDIDATS POTENTIELS »**.

3. ATTIRER LES CANDIDATS VOULUS

Selon les emplois et les sites géographiques, il est plus ou moins difficile d'attirer des candidats. La rémunération principale est souvent fortement contrainte par le niveau de l'emploi et la rémunération précédente du candidat. L'organisation en place limite les aménagements possibles dans la définition de l'emploi.

Néanmoins, à l'intérieur de ces limites, les entretiens sont un lieu de négociation des éléments clés de la future relation de travail. Les recruteurs peuvent jouer sur la rémunération : GF, NR si GF égal, AIL, primes de mobilité, autres primes et avantages ... Ils peuvent également faire valoir la professionnalisation dont va bénéficier le candidat, mettre en perspective le poste suivant en cas de succès, personnaliser l'emploi, construire une ambiance motivante, aménager le temps de travail ... Pour éviter les désillusions, toujours mutuellement dommageables, il est important de vérifier l'existence d'un accord sur ces éléments, et en particulier sur la rémunération et le montant d'AIL.

Voir notre fiche pratique : « **3. ATTIRER LES CANDIDATS VOULUS** »

4. SELECTIONNER LE CANDIDAT

De façon synthétique, la qualité d'un candidat se mesure sur 4 dimensions :

- la contribution à la **compétence collective**, capacité à coopérer au service des objectifs collectifs, pour les encadrants on parle de **compétence managériale**,
- la **compétence technique individuelle**, capacité à atteindre les résultats attendus dans son emploi,
- la **compétence officielle**, droit à se porter candidat et à exercer l'activité au regard des règles de mobilité et de progression de l'entreprise,
- la **compétence sociale**, capacité à établir des relations de confiance.

L'importance à accorder à chacune de ces compétences varie selon les contextes.

Voir notre Annexe : « **ATTRIBUER UN EMPLOI : LES QUATRE MODES DE SELECTION** »

4.1. Exploiter toutes les sources d'informations

Pour réaliser la sélection, le manager peut s'appuyer sur plusieurs sources d'informations :

- La connaissance directe
- Les entretiens ADP et ou l'avis de la hiérarchie cédante
- Le CV, la fiche C01 (ou Carina), le dossier publié par l'Espace Mobilité Cadres sur le site Offre de Compétences
- Le cas échéant, l'avis de spécialistes des ressources humaines, consultants mobilité
- Des tests techniques ou psychologiques
- L'avis du réseau, des collègues.
- **L'entretien**

4.2. Prévoir le processus de recrutement

Le processus de recrutement varie selon les centres et le niveau hiérarchique du poste. Dans le cas le plus courant les candidats sont reçus par le N+1, le N+2 intervient en validation après présélection. Le supérieur direct vérifie surtout la capacité à tenir l'emploi, le N+2 examine surtout les aspects relevant du potentiel d'évolution et les capacités managériales le cas échéant. Les RH sont souvent associées lors de la recherche de candidat et pour émettre un avis, leur implication est souhaitable. Formaliser le processus permet de mieux communiquer vis à vis des candidats et d'améliorer la qualité des recrutements.

Néanmoins, il faut aussi savoir, parfois, accélérer le processus de décision lorsqu'un candidat « exceptionnel » se présente, afin d'éviter qu'il ne soit retenu ailleurs.

4.3. Préparer l'entretien

Dans nos entreprises **l'entretien** est la source d'information privilégiée. Or, les études en sciences de gestion ont clairement établi que l'entretien de recrutement **non structuré** est un outil de sélection **très peu fiable**. Plusieurs erreurs sont communément recensées :

- Effet de halo : La focalisation sur un aspect marqué fait négliger tous les autres
- Stéréotypes : Recours à des vérités statistiques (« Ce n'est pas un poste pour une femme »
« Il est trop jeune pour ce type de poste » « Il ne connaît pas le métier »)
- Projection : Rechercher son double ou celui du prédécesseur dans l'emploi

L'étude du contexte de l'emploi, permet de préciser la définition de l'emploi à pourvoir, d'identifier des situations critiques dans cet emploi. Sur cette base le recruteur peut définir le profil du candidat visé et

arrêter ses critères d'évaluation. A partir de ces critères il peut avoir une idée des questions à poser et structurer l'entretien.

Structurer l'entretien en référence à une grille d'évaluation augmente très sensiblement la capacité de l'entretien à prédire la performance future du salarié.

Les données recueillies sur le candidat avant l'entretien peuvent permettre d'élaborer des questions personnalisées. Il convient néanmoins de conserver des questions communes à tous les candidats, pour faciliter la comparaison et éviter des a priori trop importants.

Il est essentiel de recevoir la personne au calme, en ayant les données en main et du temps devant soi. Lorsque l'étude du dossier laisse présumer que des candidats ne seront pas retenus, il est souhaitable de les en prévenir, tout en acceptant de les rencontrer s'ils souhaitent défendre leur candidature.

4.4. Conduire l'entretien

L'entretien est un moment de découverte et d'évaluation de l'autre. Ces deux objectifs sont en tension. Certaines questions trop lisibles peuvent induire des réponses de façade. Inversement, ne rien dire, c'est inciter l'autre à faire de même et conduire à de mauvaises décisions.

C'est pourquoi il est souhaitable d'annoncer un plan d'entretien. Celui-ci doit prévoir des moments de présentation réciproque et de questions. Le recruteur doit disposer d'une liste de questions ouvertes à poser pour balayer les plus importantes pour la réussite dans l'emploi. A tout le moins, il doit garder en tête ses critères d'évaluation.

Voir notre fiche pratique : « **4.4. CONDUIRE L'ENTRETIEN** »

4.5. Evaluer le candidat

A la suite de l'entretien, il est très utile d'archiver et d'objectiver son évaluation. L'utilisation d'une grille permet à chaque évaluateur de comparer les candidats entre eux, en limitant les oublis et les biais. Le classement des candidats en est amélioré, même s'il reste toujours en partie subjectif.

La manière dont ont lieu les échanges en entretien en dit autant que ce qui se dit en entretien. Y a-t-il écoute réciproque ? Le candidat se perd-il dans ses explications ou sait-il faire preuve de synthèse ? A-t-il le regard fuyant ? En fait-il « trop » ? Tous ces indices sont à mettre en lien afin d'objectiver le jugement.

Voir notre fiche pratique : « **4.5. EVALUER LE CANDIDAT** »

CROISER LES EVALUATIONS ET DECIDER

La décision associe souvent plusieurs évaluateurs. Or, dans de nombreux cas, l'attribution d'un emploi est l'objet d'intérêts conflictuels. L'intérêt du GR, n'est pas forcément le même que celui du service auquel il appartient, ni celui de l'unité, du groupement de centre, d'une direction EDF ou GDF ... Par exemple, une unité peut vouloir imposer un salarié sans affectation à un service, alors qu'un autre candidat aurait été plus compétent et aurait moins pesé sur le budget du service ...

L'usage de grilles permet une clarification des enjeux réciproques et permet la discussion, ce qui facilite une régulation saine. Chaque service est invité à tempérer son intérêt immédiat. Dans l'idéal, il faut savoir fonctionner en bonne intelligence, tenir compte de la situation particulière et si possible rendre service aux autres services, à charge de revanche. Lorsque ces bonnes relations disparaissent, les règles instaurées par l'entreprise visent à garantir une coopération minimale, par ex : Intégrer un candidat en mobilité prioritaire. Lorsque les liens et la moralité échouent, le hiérarchique peut inciter fortement un subordonné à accepter un candidat dans l'intérêt du collectif (Il est souhaitable qu'il adapte dans ce cas les objectifs qu'il lui fixe).

Voir notre fiche pratique : « **5. CROISER LES EVALUATIONS ET DECIDER** » ainsi que l'annexe.

La décision prise, il convient de préparer l'intégration du candidat et de faciliter la transmission de connaissances ... Cette dernière étape est essentielle pour accélérer la montée en compétence du nouvel arrivant. La qualité d'un candidat se révèle en relation avec la qualité de son intégration.

Fiches Pratiques

1. **FORMALISER UN BESOIN ADAPTE ET REALISTE**
2. **REPERER DES CANDIDATS POTENTIELS**
3. **ATTIRER LES CANDIDATS VOULUS**
- 4.4. **CONDUIRE L'ENTRETIEN**
- 4.5. **EVALUER LE CANDIDAT**
5. **CROISER LES EVALUATIONS ET DECIDER**

1. FORMALISER UN BESOIN ADAPTE ET REALISTE

Pour innover et tirer parti des opportunités, il faut anticiper les départs, cela permet de préparer l'évolution de l'organisation et d'établir un profil de candidat en phase avec les besoins futurs. Etablir le profil du candidat visé, suppose d'examiner le contexte de travail, les possibilités de l'équipe en place (et candidats disponibles), l'organisation du travail, et son mode de management propre.

- Quel est le contexte de mon équipe et comment évolue-t-il ? Quels sont les objectifs que mon équipe doit atteindre à court et moyen terme dans ce contexte ? Qui évalue le travail effectué ?

- Comment est composée l'équipe en place ? Quelles sont les compétences dont elle dispose ? Quels sont ses points faibles ? Quels sont les souhaits et possibilités d'évolution des membres ? Comment est ce que je souhaite conduire son évolution pour atteindre les objectifs ?

- Quelle est l'organisation en place ? Comment puis-je l'adapter ? Quel profil(s) de poste puis-je définir sur cette base ?

- Quelles seront les principales missions du poste ? Les interlocuteurs ? Puis-je identifier des situations critiques, qui supposent des décisions difficiles et à enjeux ?

1. Mission 1– interlocuteurs – situations critiques
2. Mission 2– interlocuteurs – situations critiques
3.

- Avec le recul, sur quoi ai-je tendance à me focaliser dans mon mode de management ? Qu'est ce que j'ai tendance à négliger ? Comment puis-je en tenir compte dans l'établissement du profil du candidat rechercher ? Quelle complémentarité viser ? Quelle compatibilité assurer ?

A la suite de cette réflexion il convient de formaliser les éléments qui serviront à la recherche et l'évaluation des candidats :

- Contexte de l'emploi : localisation, conflictualité, pression client, enjeux ...
- Activités qui seront confiées et niveau de professionnalisme attendu : La grille ADP peut fournir une base utile (il garantit ... il fait référence ...) pour rédiger dans des termes codifiés.
- Intitulé de l'emploi
- Classement de l'emploi, rémunération, rétribution de la mobilité, conditions de travail. Quelle marges de négociations sur ces points.
- Expériences ou qualifications minimales exigées pour postuler.
- Compétences recherchées pour l'emploi. Types de comportement recherché pour la complémentarité ou la compatibilité avec l'équipe

Ce travail de formalisation est utilisé pour repérer des candidats (Cf. Fiche pratique « Repérer des candidats potentiels »), caler la conduite de l'entretien (Cf. Fiche pratique « Conduire l'entretien ») et les critères d'évaluation utilisés pour évaluer les candidats (Cf. Fiche pratique « Evaluer le candidat »). Nous proposons en annexe, une typologie des contextes d'emploi qui peut constituer une aide à la définition du profil recherché.

2. REPERER DES CANDIDATS POTENTIELS

Après avoir défini son besoin, il convient de le faire connaître auprès des candidats potentiels. Comme indiqué dans le texte initial, plusieurs canaux sont activables (réseaux professionnels, anciens collègues, réunions, voie hiérarchique, responsable RH local, appel à compétences, publication en vacance éventuelle). Selon le canal de diffusion de l'information (Bourse emploi ou contact téléphonique informel), l'accent ne sera pas mis sur les mêmes éléments de la définition du profil. Les formes de publication les plus générales imposent de faire l'impasse sur les éléments les plus spécifiques au contexte de l'emploi.

Nous rappelons simplement ci-dessous quelques adresses utiles :

Caps Emplois	Responsables Opérationnels
<i>Cap Emploi Nord-Ouest</i> 13, rue Jacques Monod, Parc d'activités de la vatine – BP 298, 76137 Mont-Saint-Aignan Cédex	François Basset 02 35 12 81 11
<i>Cap Emploi Ouest Armorique</i> 2, Avenue Charles Tillon, 35000 Rennes	Philippe Desalle 02 99 14 34 80 / 06 08 90 07 48
<i>Cap emploi Ile-de-France,</i> 32, rue de Lisbonne, 75008 Paris	Didier Fessard 01 40 42 82 94 / 06 81 15 02 00
<i>Cap emploi Grand Est,</i> 54, avenue Robert Schuman, 68100 Mulhouse	Gérard Lompré 03 89 35 21 41
<i>Cap emploi Grand Centre</i> 13, rue Louis Ramand, BP 29224, 87222 Feytiat	Gerard GOURDIN 05 55 44 27 25 / 06 88 21 33 63
<i>Cap emploi Rhône Alpes Auvergne</i> 196, Avenue Thiers, 69461 Lyon Cédex 6	Patrice Mourier 04 78 71 57 38
<i>Cap Emploi Sud-Ouest</i> Domaine de Savignac, 83 Boulevard Pierre 1 ^{er} – BP 150, 33462 Le Bouscat Cédex	Joël Barras 05 57 81 17 61
<i>Cap emploi Méditerranée</i> 10/12 Avenue Vitton, 13482 Marseille Cédex 20	Jean-Jacques Beauregard 04 88 56 62 89

L'Espace Mobilité Cadre peut être joint à ce **numéro vert : 01 40 42 33 42**. Il dispose d'un [site internet](#). Pour consulter la base, il est nécessaire de disposer d'une habilitation qui est accordée par le directeur d'unité. et de la transmettre par mail à l'adresse offre-competences@edfgdf.fr

Le pôle RH d'EDF Gaz de France Distribution diffuse un outil informatique de Gestion des Emplois et du Professionnalisme. Entre autres usages, il peut servir à identifier des profils susceptibles d'être candidats sur un emploi.

3. ATTIRER LES CANDIDATS VOULUS

Pour attirer les candidats, il est possible de mettre en avant l'emploi (CT) et ce qu'il rend possible (LT). Cerner les motivations des candidats doit permettre d'améliorer, sans déformer, la présentation de l'emploi. Lorsque c'est possible, il faut aussi savoir ajuster la proposition en fonction de ce qui motive chaque candidat, et notamment les candidats de qualité.

❖ L'attrait pour l'emploi

Les candidats peuvent s'attacher à divers critères pour décider de postuler sur un emploi. Pour les attirer, il faut cerner au mieux leurs priorités et tâcher d'y répondre. On peut repérer quatre types de motivation :

➤ *Plaisir*

- **Activités** : Attrait pour certaines activités au détriment d'autres, contenu du travail
- **Cadre de vie** : Attrait pour la localisation géographique, la compatibilité avec la vie familiale... Conditions de travail
- **Pouvoir d'achat** : Sensibilité à la rémunération (rémunération principale, primes, rachat de primes, AIL, aides à la mobilité)

Ces éléments renvoient en priorité à une motivation tirée par le **plaisir** obtenu par le travail.

➤ *Responsabilités*

- **Activités** : Attrait pour l'occasion offerte de peser sur les autres, agir, transformer, diriger,
- **Contexte** : nombre de subordonnés, budget alloué

La motivation fondamentale est la recherche du **pouvoir**,

➤ *Norme sociale*

- **Activités valorisées** : emplois dont l'image est valorisée par le corps social
- **Statut** : Progression en GF, plage d'emploi, faire valoir ses droits à progresser

La motivation fondamentale est la recherche de la conformité à la **norme sociale**

➤ *Relations*

- **Interlocuteurs** : Contacts chaleureux, valorisants,
- **Organisation** : Possibilité de faire place aux personnalités de chacun

La motivation fondamentale est la recherche de **relations** chaleureuses

❖ Inscription dans le projet de développement

L'emploi peut être vendu comme une occasion :

- De développement d'une expertise et du professionnalisme
- De démontrer sa valeur en relevant des défis, afin d'accéder à des défis plus grands demain
- Un point de passage obligatoire pour la progression ultérieure
- Une occasion de découverte d'un nouvel environnement, de nouveaux enjeux, un nouveau positionnement

4.4. CONDUIRE L'ENTRETIEN

Un bon entretien requiert de bonnes conditions : lieu, disponibilité, accueil du candidat. Ces conditions une fois réunies, annoncer un plan permet de caler les temps de parole et s'assurer de balayer tous les termes. Vous pouvez par exemple recourir au plan ci-dessous.

1 Introduction (5 à 10 min.)

Accueil, présentation très succincte par l'interviewer de l'emploi proposé, plan de l'entretien et du processus de recrutement, Durée de l'entretien.

2 Présentation du candidat (20-30 min.)

Présentation assez libre de ses expériences passées, compétences acquises, caractéristiques personnelles.

3 Présentation du poste et mise en cohérence avec le projet professionnel (environ 10 à 20 min.)

Après interrogation sur ce que le candidat connaît, clarification et précisions de l'interviewer et interpellation sur ce qui motive la candidature. Il peut être utile, à ce stade, de demander au candidat une reformulation synthétique de sa vision du poste.

4 Questions sur la capacité à tenir l'emploi (20 -30 min.)

A partir des missions et des situations critiques identifiées au préalable, l'évaluateur interroge le candidat sur sa capacité à tenir l'emploi.

5 Conclusion (5 à 10 min.)

Faire un premier retour au candidat sur l'entretien, l'inviter à faire de même et à réagir sur vos premières impressions, préciser les étapes ultérieures et leurs échéances.

Quelques questions possibles

Présentation du candidat

- Quelles sont vos expériences professionnelles antérieures ?
- Que recherchez-vous dans le travail ? Quelle place occupe-t-il pour vous ?
- Pouvez-vous me dire l'emploi du temps d'une journée moyenne de votre travail ?
- Avez-vous des objectifs, et lesquels ?
- Dans votre vie, quelle est la réalisation dont vous êtes le plus fier ?
- Ou vous voyez-vous dans 5 ans ? 10 ans ?

Présentation de la direction de l'unité et du poste

- Qu'est ce qui vous a conduit à postuler ?
- D'après ce que vous avez compris de notre unité et du poste, quelles caractéristiques sont nécessaires et souhaitables ?

Capacité à tenir l'emploi

Sur la base de situations critiques repérées, élaborer des questions

Situation critique	Question ouverte
Pour un agent de maîtrise en clientèle : un agent tient des propos incorrects à un client difficile	Vous est-il arrivé de ... Qu'avez-vous fait ? Que feriez-vous si ?
Pour un manager : Un agent a deux accidents de voiture dans un mois	Vous est-il arrivé de ... Qu'avez-vous fait ? Que feriez-vous si ?
Pour un manager : Le budget alloué est en voie d'être dépassé	Vous est-il arrivé de ... Qu'avez-vous fait ? Que feriez-vous si ?
Pour tous : arrivée en poste	Comment s'est passée votre arrivée dans votre dernier poste ? Comment voyez-vous votre premier jour ?
Pour un intervenant Gaz : une fuite majeure de gaz survient	Avez vous déjà été confronté à ... ? Qu'avez-vous fait ? Que feriez-vous ?

Conclusion

- Qu'est-ce qui, d'après vous, devrait me conduire à vous choisir ?
- En première impression, voici les points sur lesquels vous m'avez convaincu et ceux qui me laissent le plus de doutes : 1 ... 2 ... et 1 ... 2 ... Qu'en pensez-vous ?

4.5. EVALUER LE CANDIDAT

Nom du candidat _____

Nom de l'évaluateur : _____

Date ___/___/___

	Entourez l'évaluation				Aide mémoire
Capacité à accomplir les missions de l'emploi					<i>Points forts / à améliorer</i>
Mission 1 :	1	2	3	4	
Mission 2 :	1	2	3	4	
Mission 3 :	1	2	3	4	
Mission 4 :	1	2	3	4	
Mission 5 :	1	2	3	4	
Mission 6 :	1	2	3	4	

Contribution à la compétence collective					
Complémentarité avec l'équipe	1	2	3	4	
Compétence managériale	1	2	3	4	

Priorité officielle					
Progression « Normale » (diplôme, GF, ancienneté)	1	2	3	4	
Priorité aux agents mobiles (cadres surtout)	1	2	3	4	
Situation personnelle et familiale (célibat géographique ...)	1	2	3	4	
Situation professionnelle de l'agent : en réforme de structure, mobilité prioritaire, redéploiement	1	2	3	4	

Compétence relationnelle					
Qualités d'écoute et de communication	1	2	3	4	
Insertion dans des réseaux d'information et d'entraide	1	2	3	4	

Motivations pour l'emploi					
Attrait pour les activités de l'emploi	1	2	3	4	
Attrait pour la localité	1	2	3	4	
Motivation financière	1	2	3	4	
Disposition à porter les enjeux managériaux	1	2	3	4	
Disposition à coopérer avec l'équipe, les interlocuteurs	1	2	3	4	

Leviers de motivation dans l'emploi					
Classez ce qui motive l'agent en priorité (1 et 2)	Pouvoir ...	Plaisir ...	Norme ...	Relations ...	
Adéquation entre les aspirations d'évolution du candidat et les possibilités d'évolution offertes	1	2	3	4	

Impact budgétaire total pour l'entité	Evaluation (Keuros)	Explications (cascades possibles, logement, primes ...)
Coût ponctuel : Frais déplacements+ rachat de primes+formation Rémunération annuelle : Rémunération principale + AIL+ primes + indemnités		

Commentaires supplémentaires

• Evaluation synthétique	1	2	3	4
---------------------------------	---	---	---	---

4.5. EVALUER LE CANDIDAT

L'objet d'une grille d'évaluation est de permettre un classement entre les différents candidats. Après les entretiens, l'évaluateur remplit la grille et établit une évaluation synthétique. Au terme de ses entretiens, il peut ainsi facilement déterminer le candidat de son choix. Il peut également déterminer deux autres candidats comme étant des alternatives possibles à son premier choix.

L'usage d'une grille à quatre niveaux vise à forcer le jugement et éviter une notation moyenne, ce qui facilite le classement. Pour donner des repères nous proposons une spécification de ce que recouvrent les niveaux 1 à 4 pour chaque item.

Capacité à accomplir les missions de l'emploi

Pour la mesure de la compétence professionnelle, les niveaux sont à rapprocher de ceux de la grille ADP.

1 :	2	3	4
Prend en charge	Maîtrise	Optimise	Fait référence

Contribution potentielle à enrichir la compétence collective

Ici l'évaluation porte sur l'interaction entre le candidat et l'équipe. Un très bon candidat peut ne pas correspondre au groupe déjà en place.

1	2	3	4
Insuffisante	Satisfaisante	Supérieure	Exceptionnelle

Priorité officielle

Par priorité officielle il faut entendre, le respect des règles de mobilité de l'entreprise.

Les recruteurs doivent à la fois assurer une progression minimale et lisser la progression des candidats sur l'ensemble du parcours de carrière. Ils doivent accorder une priorité aux agents mobiles, notamment pour les cadres, mais aussi tenir compte des situations familiales difficiles (célibat géographique, enfants non mobiles)

1	2	3	4
Blocage souhaitable	Mouvement normal	Situation à examiner	Prioritaire
Agent non disponible	Mouvement normal	Réforme de structure, suppression d'emploi dans les six mois	Surnombre, mobilité prioritaire

Motivations

1	2	3	4
Insuffisante	Satisfaisante	Supérieure	Exceptionnelle

Evaluation synthétique

L'évaluation finale repose sur un jugement synthétique de chaque évaluateur. C'est à chacun d'accorder plus ou moins d'importance à tel ou tel critère selon le contexte. La notation accordée à un critère est indicative. Noter sert à vérifier que l'ensemble des éléments d'évaluation a été considéré. Il ne s'agit pas d'établir une moyenne pondérée.

1	Hors profil, non prioritaire
2	Candidat correct, ou candidat prioritaire adaptable avec professionnalisation longue
3	Bon candidat ou candidat correct (professionnalisation courte) prioritaire
4	Candidat exceptionnel ou bon candidat prioritaire

En se basant sur cette évaluation synthétique, chaque évaluateur peut ainsi hiérarchiser les différents candidats entre eux.

5. CROISER LES EVALUATIONS ET DECIDER

En cas de désaccords entre les évaluateurs, appliquer la grille ci-dessous aux candidats présélectionnés peut faciliter la prise de décision finale.

Nom	Évaluateur	Évaluateur	Évaluateur	Évaluateur	Commentaires
	1 à 3 = Classer les candidats de 1 ^{er} à 3 ^{ème} 5 = opposition formelle à la candidature				
Capacité à accomplir les missions de l'emploi					
Nom 1 :					
Nom 2 :					
Nom 3 :					
Contribution potentielle à enrichir la compétence collective					
Candidat 1					
Candidat 2					
Candidat 3					
Priorité officielle					
Candidat 1					
Candidat 2					
Candidat 3					
Compétence relationnelle					
Candidat 1					
Candidat 2					
Candidat 3					
Motivations pour l'emploi					
Candidat 1					
Candidat 2					
Candidat 3					
Leviers de motivation dans l'emploi					
Candidat 1					
Candidat 2					
Candidat 3					
Impact budgétaire	Structure :	Structure :	Structure :	Structure :	
€€€€	
<i>Indiquer le coût (€) pour la structure (GR, unité, GC)</i>					
C1 : Ct ponctuel€€€€	
Rém. Annuelle€€€€	
C2 : Ct ponctuel€€€€	
Rém. Annuelle€€€€	
C3 : Ct ponctuel€€€€	
Rém. Annuelle€€€€	
Classement synthétique <i>(Rappel : 1 à 3 = Classement 1^{er} à 3^{ème}, 5 = opposition formelle)</i>					
Candidat 1					
Candidat 2					
Candidat 3					

Décision finale :

Nom du candidat retenu : Candidat en deuxième position :

Attribuer un emploi à un salarié : les quatre modes de sélection

En charge d'un GR clientèle, vous est-il arrivé de recruter un profil commercial et de diagnostiquer ensuite des pratiques trop individualistes ? En vous concentrant sur l'expertise technique, vous est-il arrivé d'oublier d'accorder de l'importance au relationnel ? Si oui, la démarche proposée ci dessous peut vous être utile.

Pour établir le type de candidat à rechercher, il faut savoir prendre en considération :

- le contexte de votre équipe,
- la composition de votre équipe,
- l'organisation du travail,
- votre mode de management personnel

Pour cela il importe de commencer par se mettre au clair sur ces éléments.

Cf. Supra la Fiche pratique « définir un besoin adapté et réaliste »

Pour vous aider dans cette démarche, nous distinguons dans les pages suivantes, quatre grands types de contexte, la **hiérarchie**, le **marché**, la **règle**, le **réseau**. A ces contextes correspondent quatre manières d'organiser le travail, quatre manières de travailler efficacement, quatre modes de management. Repérer dans quel type de contexte votre équipe évolue, vous permettra de déterminer quels critères d'évaluation doivent être mis en avant.

De façon synthétique, la qualité d'un candidat se mesure sur 4 dimensions :

- la contribution à la **compétence collective**, capacité à coopérer au service des objectifs collectifs,
- la **compétence technique individuelle**, capacité à atteindre les résultats attendus dans son emploi,
- la **compétence officielle**, droit à se porter candidat au regard des règles de mobilité et de progression de l'entreprise, autorité reconnue pour s'exprimer et à agir dans certains domaines,
- la **compétence sociale**, capacité à établir des relations de confiance.

Ces quatre dimensions sont souvent présentes simultanément. Savoir les repérer permet néanmoins d'utiliser les outils d'évaluation adéquats. L'importance à accorder à ces différentes formes de compétence dépend du contexte et de l'organisation du travail. Les pages qui suivent donnent des indications sur les outils d'évaluation à mobiliser en priorité selon les contextes.

Les catégories que nous vous proposons sont issues d'une longue recherche menée par un consultant - chercheur du pôle RH. Elaborées à la suite d'entretiens nombreux avec des recruteurs et candidats, elles se veulent proches du discours quotidien d'EDF Gaz de France Distribution. Opérant une synthèse des approches de la compétence repérées en sciences humaines et de gestion, leur construction logique est solide.

Cependant c'est bien à chaque recruteur de tester et de décider de leur validité pratique. Les méthodes d'évaluation et sélection sont innombrables et il est naturel d'utiliser celles que l'on maîtrise. Le plus important demeure d'accorder à la constitution de son équipe, l'attention qu'elle mérite, et de suivre une méthode, pour limiter les oublis et les biais.

Annexe 5 Guides d'entretien

Manager prenant ou cédant (N+1) (SR ou GR)

Présentation de l'enquête :

Bonjour, je vous interroge présentement dans le cadre d'une recherche qui porte sur le fonctionnement du marché interne de l'emploi au sein de la D.E.G.S..

Le pôle RH de la D.E.G.S. a éprouvé la nécessité de conduire une enquête portant sur les décisions d'affectation des cadres de premier niveau (les GF 12-15, future plage C1). Cette enquête doit viser à éclairer :

- La réflexion sur le modèle de carrière proposé à l'encadrement,
- Déboucher sur d'autres outils ou sur une refonte des outils RH au service de la mobilité (bourses de l'emploi et de compétence, ADP, charte manager, dispositif d'aide à la mobilité).

Je suis actuellement inscrit en cotutelle de thèse à l'université de Nanterre et à l'université Laval au Canada. Mon sujet de recherche porte sur le processus de recrutement sur un marché interne. Je m'intéresse notamment à l'usage que font les hiérarchiques des outils de gestion de compétence, afin de savoir dans quelle mesure ces outils favorisent réellement la fluidité et l'efficacité du marché interne du travail.

Dans l'entretien, je voudrais que vous m'expliquiez la façon dont vous avez procédé pour trouver et sélectionner des candidats pour les postes que vous avez eu à pourvoir récemment.

Questions :

- Quels sont les candidats que vous avez recruté récemment ?

Choix de focaliser sur tel ou tel poste pourvu en fonction des autres entretiens réalisés (interrogation systématique sur la façon dont été attribué les emplois des cadres qui sont par ailleurs interrogés sur la façon dont ils ont trouvé l'emploi et ont été sélectionné)

- Pour quelles raisons l'emploi était-il à pourvoir ?

Relances sur :

- Départ prévu ou non.
- Délais
- Négociation des délais ? Départ appuyé ?
- Comment avez-vous procédé pour trouver des candidats sur l'emploi à pourvoir ?

Relances sur :

- Recensement des différents candidats et de la façon dont ils ont été trouvés.
- Publication
- Recours à réseau de personnes connues (comment, où ?)
- Recours à personnes recommandées. Par qui ?
- Timing des différentes étapes
- Quels sont les points sur lesquels vous avez insisté pour préciser le profil du candidat recherché ?
- Quel est le processus pour les entretiens ?

(avec qui, durée, répartition entre les évaluateurs, contenu des échanges)

- Quelles informations avez-vous cherché à obtenir du ou des candidats en entretien ?

Relance sur :

- pression sociale, aisance relationnelle, type de langage, motivation, gestion de conflit, feeling,
- Comment décririez-vous le candidat finalement retenu ?
- Comment avez-vous choisi ce candidat ?
- Y avait-il des compétences qu'il devait impérativement maîtriser ?
- Relance sur divers critères
- Priorisation
- Comment avez-vous choisi parmi les candidats sur l'emploi ?

Relances sur :

- Qu'est ce que vous avez cherché à apprendre via la hiérarchie cédante ? votre réseau ?
- Avez-vous regardé sa fiche C01 ? Qu'en avez vous retenu ?
- Son Cv ? Qu'en avez vous retenu ?

Diplôme, ancienneté dans l'entreprise, parcours antérieur (quelles données) unité, âge, expérience du milieu local, dans le métier, technicité, performance, GF.

Ordre de consultation (hiérarchie ou entretien ou CV d'abord)

- Y a-t-il eu des points sur lesquels vous avez négocié ?
- Quels outils avez-vous mobilisé ?

Relances sur :

- Outils mentionnés dans l'entretien
- Description M3E, Grille ADP, manager, différence ADP et entretien de recrutement
- Guide d'entretien de recrutement
- Quelle importance ont-ils eu ?
- Avez-vous déjà regretté une décision de recrutement interne ?

Relances sur

- Si oui, que s'était il passé ?
- Y-a-t-il des points que vous n'aviez pas pris en compte ?

Directeur et directeur adjoint (n+2)

Présentation de l'enquête :

(idem)

L'entretien procède de la façon suivante.

Dans un premier temps, je voudrais que vous m'expliquiez rapidement votre rôle en général dans le recrutement des cadres de premier niveau. Dans un second temps, je voudrais que vous puissiez m'éclairer sur votre intervention dans la recherche et la sélection de candidats qui ont mené à la sélection de quelques uns des cadres que j'ai interrogé.

Questions :

- Quel est votre rôle dans le processus de recrutement interne des cadres de premier niveau ?

Pour la liste des candidats recrutés interrogés, les questions suivantes sont posées. En fonction du niveau d'intervention du directeur, l'entretien est concentré sur deux ou trois décisions d'emploi.

- Quel a été votre rôle dans le pourvoi du poste ?
- Etes-vous intervenu pour trouver des candidats ?

Relance sur :

- Publication, choix de publier ou non, bourse de compétences
- Recours à réseau de personnes connues (comment, où)
- Recours à personnes recommandées. Par qui ?
- Recensement des différents candidats et de la façon dont ils ont été trouvés.
- Etes-vous intervenu dans le choix des candidats sur l'emploi ?

Relance sur :

- Quelles informations avez-vous cherché à obtenir sur le candidat ?
- Diplôme, ancienneté dans l'entreprise, parcours antérieur (quelles données) unité, âge, expérience du milieu local, dans le métier, technicité, performance, appréciation des supérieurs ou des pairs, pression sociale, aisance relationnelle, type de langage, sexe,
- Quels ont été vos critères de choix ?
- Relance sur : mêmes items
- Priorisation
- Comment décririez-vous le candidat finalement retenu ?
- Y a-t-il eu des points sur lesquels vous avez négocié ?
- A quel moment intervient le groupement de centres ?
- Rôle dans la recherche du candidat, surnombres, signature, rôle DGCA
- Avez-vous déjà regretté une décision de recrutement interne ?

Relances sur

- Si oui, que s'était il passé ?
- Y-a-t-il des points que vous n'aviez pas pris en compte ?

Candidat recruté ou en recherche

Présentation de l'enquête :
(idem)

L'entretien procède de la façon suivante.

Dans un premier temps, je voudrais que vous me présentiez un rapide historique de votre carrière. Dans un second temps, je souhaite que vous me racontiez comment vous êtes arrivé dans l'emploi que vous occupez actuellement, c'est la partie la plus importante l'entretien. Dans un troisième temps, en fonction du temps disponibles, j'aimerais avoir votre perception sur le fonctionnement de la mobilité au sein de la DEGS.

- Quel a été, brièvement, votre parcours dans l'entreprise ?

Pour un candidat recruté récemment

- Comment avez-vous été appris l'existence de cet emploi ?
 - Déjà en recherche ? Bourse emploi ? Autre dispositif. Conseil ?
- Comment êtes vous entré en contact avec le recruteur ?
 - Déjà connu ? Intermédiaires ? Téléphone ? autre ?

Pour un candidat en recherche

- Avez-vous déjà postulé sur des emplois ?
- Quels sont vos autres pistes de recherche, recruteurs potentiels ?

Pour tous

- Comment avez-vous préparé l'entretien ?
 - Documents transmis, appel de proches, préparation avec la hiérarchie cédante ...
- Comment s'est passé l'entretien ?
- Quelles questions les recruteurs vous ont-ils posés ?
- Sur quoi ont-ils insisté ?
 - Que cherchaient ils selon vous à savoir ?
- Qu'avez-vous cherché à mettre en avant pour être retenu sur le poste ?
- Sur quelle base ont-ils selon vous retenu ou écarté votre candidature ?
- Avez-vous des critiques sur la façon dont s'est passé l'entretien ou sur le processus de recrutement ? Auriez-vous souhaité que les recruteurs procèdent autrement ?
- Quels emplois envisagez-vous dans le futur ?
 - Mobilité géographique, fonctionnelle, organisationnelle, hors de l'entreprise ?
- Quel est votre avis sur le fonctionnement du marché interne de l'emploi à la DEGS ?

Annexe 6

Méthodes d'analyse statistique utilisées

1. L'analyse de données univariées

L'analyse statistique univariée (ou unidimensionnelle) consiste à examiner la distribution des données recueillies pour une variable donnée : fréquences, moyenne, écart-type, etc.

La comparaison de la distribution des données recueillies pour une même variable sur plusieurs années permet ensuite d'identifier l'existence ou l'absence de différence entre des groupes d'individus comme, par exemple, les hommes et les femmes, le Nord et le Sud.

2. Le principe des tests statistiques

Le principe général des tests statistiques de comparaison repose sur la formulation d'une hypothèse nulle que l'on cherche à rejeter au profit d'une hypothèse alternative. L'hypothèse nulle peut être définie comme l'absence de différence entre deux ou plusieurs éléments d'une comparaison. Le rejet de l'hypothèse nulle implique l'existence d'une différence significative entre les éléments. Pour rejeter l'hypothèse nulle, c'est à dire déterminer si la différence entre deux éléments est significative, il convient de choisir les tests appropriés selon la nature et la distribution des données. Les résultats de ces tests sont ensuite comparés aux valeurs standards des tables statistiques. Ces tables indiquent à partir de la valeur calculée du test utilisé, une valeur p qui estime la part du hasard dans les différences observées. En sciences sociales, comme dans les autres disciplines scientifiques, un consensus s'est établi pour considérer qu'une différence est « statistiquement significative » sous réserve si le hasard a moins de cinq chances sur cent ($p < 0,05$) d'être intervenu dans les différences observées. On considère par ailleurs que la significativité statistique d'un résultat est sans réserve s'il y a moins d'une chance sur cent ($p < 0,01$) que le hasard soit intervenu dans les différences observées. La plupart des corrélations que nous avons mis en évidence dans cet ouvrage ont une significativité absolue ($p < 0,001$).

3. Les tests paramétriques

Les tests paramétriques sont utilisés lorsque la distribution des variables étudiées suit la loi normale (ou loi de Laplace-Gauss). Graphiquement, une distribution normale se caractérise par sa parfaite symétrie : le mode, la médiane et la moyenne tendent à se confondre dans une même valeur. En pratique, on considère généralement (1) que la moyenne d'une variable quantitative suit une distribution normale lorsque l'échantillon comporte au moins 30 sujets et (2) qu'une proportion suit une distribution normale si le produit de l'effectif du groupe n par la proportion d'événements p est supérieur à 5. Les principaux tests paramétriques sont, d'une part, le test en t de Student pour la comparaison de deux échantillons indépendants, et d'autre part, l'analyse de variance pour la comparaison de plus de deux échantillons indépendants. Nous n'avons utilisé que des tests paramétriques dans cet ouvrage.

4. La régression linéaire

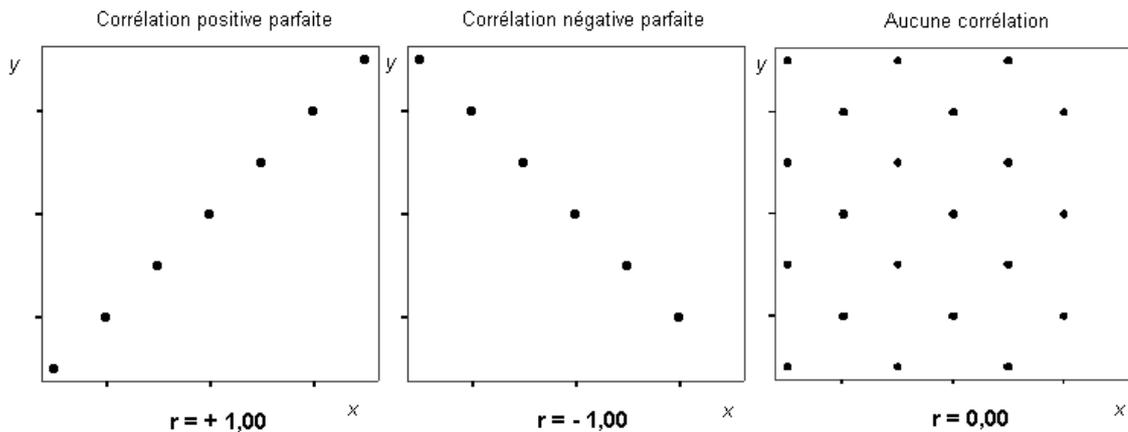
Les modèles de régression linéaire permettent d'étudier et de mesurer la relation statistique qui peut exister entre deux (régression simple) ou plusieurs (régression multiple) variables quantitatives.

4.1. Régression linéaire simple

La régression simple repose sur un modèle statistique élémentaire qui est celui de la droite de régression linéaire dont l'équation s'écrit sous la forme :

$$y = ax + b$$

dans laquelle b est une constante appelée « ordonnée à l'origine » car elle indique la valeur de y lorsque x est égal à 0, et a désigne la proportion des variations de y en fonction de celles de x , c'est à dire la pente de la droite. Pour comprendre ce modèle, il nous faut également développer la notion de « corrélation linéaire ». Deux variables sont considérées comme « corrélées » lorsqu'elles varient de la même façon sur les différents individus d'une population. Un *coefficient de corrélation* (r) mesure donc la force d'association entre deux variables. D'un point de vue géométrique, il définit – à partir d'un nuage de points – la pente de la droite qui représente le plus précisément la relation entre deux variables et qui est obtenu par la méthode des moindres carrés, c'est à dire de manière à minimiser la somme des écarts des points à cette droite. Comme l'illustre la figure ci-dessous, ce coefficient peut aller de -1 (association totalement négative entre deux variables) à 1 (association totalement positive entre deux variables) en passant par zéro (association nulle entre deux variables). La force d'association entre les deux variables peut être considérée comme importante lorsque r est supérieur à 0,5 en valeur absolue, modérée lorsqu'il est compris entre 0,2 et 0,5 et faible en dessous. Un signe positif indique une association « positive » : y augmente lorsque x augmente. Un signe négatif indique la tendance inverse : y diminue avec x .



Les analyses de corrélation (ou analyses bivariées) qui reposent sur le modèle de régression simple, sont assez faciles à réaliser. Elles comportent cependant un certain nombre d'inconvénients. Le principal est sans doute qu'elles ne prennent pas en compte les relations qui peuvent exister entre les variables explicatives (ou covariables). Elles sont donc susceptibles d'apporter des informations statistiques redondantes. D'une manière générale, les analyses bivariées ne permettent pas d'identifier, lorsque plusieurs covariables sont associées à un phénomène, celles qui le sont indépendamment des autres. L'intérêt des analyses multivariées est précisément de sélectionner, parmi l'ensemble des relations statistiques significatives observées dans le cadre des analyses bivariées, la ou les covariables indépendantes qui expliquent le mieux le phénomène étudié. Nous utilisons une régression linéaire simple dans le chapitre 5, lorsque nous observons la corrélation entre le GF 2003 et le GF 1998.

4.2. La régression linéaire multiple

Le modèle de la régression multiple permet de mesurer la valeur explicative propre à chacune des covariables étudiées. Formellement, il repose sur l'équation suivante :

$$y = a + \beta_1.x_1 + \beta_2.x_2 + \beta_3.x_3, \text{ etc.}$$

dans laquelle y est la variable expliquée ou dépendante, a une constante, $x_1, x_2, x_3, \text{ etc.}$ les covariables et $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \text{ etc.}$ les coefficients de régression partielle à partir desquels il est possible de calculer la valeur de y . Ces derniers mesurent également la force de la liaison entre la covariable et la variable expliquée « toutes choses étant égales par ailleurs », c'est à dire conditionnellement à l'effet des autres covariables dans le modèle retenu. Le coefficient de régression multiple (R) qui résulte d'une analyse multivariée correspond à la somme des coefficients de régression partielle des covariables qui ont été prises en compte pour comprendre la variable étudiée. Son carré (R^2) mesure le pourcentage de variabilité de la variable expliquée par les covariables étudiées, par rapport à la variabilité totale. Ainsi, plus R^2 est proche de 1, mieux les covariables qui ont été introduites dans le modèle permettent de rendre compte du comportement de la variable étudiée. La régression multiple constitue le modèle d'analyse de référence lorsque les variables explicatives et expliquées sont quantitatives. Toutefois, il est également possible de l'utiliser lorsque les covariables sont qualitatives ordonnées.

Dans le chapitre 5, GF et surtout le GF d'embauche sont intermédiaires entre des valeurs numériques (lien indirect avec le salaire) et des variables qualitatives ordonnées.

L'ancienneté est une variable continue numérique. Le codage d'une information binaire comme le sexe en 0 ou 1, permet de la traiter comme une variable numérique. Dans le chapitre 8, les flux de cadres annuels sont des variables numériques.

D'une manière générale, les régressions linéaires permettent de développer des modèles « prédictifs » c'est à dire de déterminer la valeur d'une variable y à partir d'une ou plusieurs covariables ($x_1, x_2, x_3, \text{ etc.}$). La régression multiple permet de trouver la combinaison linéaire de covariables permettant de prédire au mieux le comportement de la variable dépendante. Il faut noter que la droite de régression ne prédit pas exactement la valeur de y en fonction de $x_1, x_2, x_3, \text{ etc.}$, mais une valeur moyenne et son intervalle de confiance. Il convient de préciser que la procédure de régression est totalement neutre quant à l'existence d'une causalité dans les modèles « explicatifs ». Ainsi, il est possible de régresser le salaire sur le diplôme initial, comme il est possible de régresser le diplôme initial sur le niveau de salaire et cela ne contredit pas le fait qu'il faut que la corrélation trouvée est causée par l'existence d'un système éducatif et d'une économie monétaire qui seule permet d'observer la corrélation (cf. chapitre 5).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

- ALLOUCHE J., BERNOUX P. GAZIER B., HUAULT I., LOUART P., SCHMIDT G. et TROGNON A. (comité de pilotage), 2004, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- AMADIEU J.F. et CADIN L., 1996, *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica
- AMBOISE G. (d'), VERNAT G., 1993, « De l'entrepreneur à l'intrapreneur », *Gestion* 2000, n°93-2, avril
- ANPE, 1999, Répertoire Opérationnel des métiers et des emplois (ROME), 4 volumes
- ARISTOTE, 350 avant Jésus Christ, *Éthique à Nicomaque*, Trad. Charles-Émile Ruelle. Paris : Librairie Générale Française, Livre de Poche, 1992
- ARROW K.J., 1951, *Social choice and individual values*, Wiley, New York, 1970
- AUBERT N., GAULEJAC V. (de), 1991, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil
- AUTHIER M. et LÉVY P., 1992, *Les arbres de connaissance*, Paris, La découverte
- BABA-MOUSSA A., 2004, « Stratégies d'acteurs face à la VAE », *Formation Emploi*, n°88
- BARAQUIN N., 1998, *Les grands courants de la morale*, Paris, Armand Colin
- BATIFOULIER P. (éd.), 2001, *Théorie des conventions*, Paris, Economica.
- BAZZOLI L., 1999, *L'économie politique de John R. Commons*, Paris, l'Harmattan
- BENTHAM J., 1789, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Burns J.H. et Hart H.L.A. (ed.), Oxford, 1970
- BESSIS F., CHASERANT C., FAVEREAU O., et THEVENON O., 2003, « L'identité sociale de l'homo conventionalis », Communication au colloque « Conventions et Institutions : approfondissements théoriques et contributions au débat politique ».
- BESSY C., 2000, « La certification des compétences en Grande-Bretagne : les risques induits par la valorisation d'aptitudes générales », *Formation Emploi*, n°71, pp. 28-35
- BESSY C., 2006,
- BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., (sous la direction de), 1997, *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF, cahiers du Centre d'Etudes et de l'Emploi n°36,

Références bibliographiques

- BOLTANSKI L., 1982, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, les éditions de minuit
- BOLTANSKI L., 1990, *L'amour et la justice comme compétences*, Paris, Métailié
- BOLTANSKI L., 2002, « Nécessité et justification », *Revue économique*, n°53 (2), mars, pp. 275-289
- BOLTANSKI L., 2004, *La Condition fœtale. Une sociologie de l'engendrement et de l'avortement*, Paris, Gallimard.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, NRF essais, Gallimard
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., 1991, *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, NRF essais, Gallimard.
- BONANZA P., 2004 « Enquête sur un scandale d'Etat », *Le Point*, n°1678, 11 novembre
- BORNSTEIN D., 2003, *How to change the world, social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University Press
- BOUDON R., 1991, *La place du désordre*, Paris, PUF
- BOURDIEU P., 1980, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit
- BOURDIEU P., 1989, *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit
- BOURDIEU P., 1997, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil
- BOURDIEU P., 1994, *Raisons Pratiques, sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil
- BOURDIEU P. et PASSERON J.C., 1964, *Les héritiers*, Paris, Éditions de Minuit
- BOURRICAUD F., 1961, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Plon.
- BUNGE M., 1998, *Social Science under Debate : A Philosophical Perspective*, Toronto, University of Toronto Press
- BURREL G., MORGAN G, 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Gower
- CADIN L., FALCOZ C., FRERY D., et LAROCHE H., « Cet obscur objet du management - Le métier de manager tel que le voient les diplômés d'une Grande Ecole de Commerce », 6e Journées de Recherches "[Ce que font les cadres](#)", GDR "Cadres", Lyon, 8 décembre 2003.
- CAILLE A., 1986, *Splendeurs et misère des sciences sociales*, Droz.

Références bibliographiques

- CAILLE A., 1989, *Critique de la raison utilitaire: manifeste du MAUSS*, Paris, La Découverte.
- CALLON M., 1986, «Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc», *L'Année Sociologique, n° spécial La sociologie des Sciences et des Techniques*, n°36, pp. 169-208.
- CAMPION J., ARVEY R., 1991, « Unfair discrimination in the employment interview », chap 4, de EDER, R., FERRIS, G. (ed.), *The employment interview, Theory, research and practice*, Newbury Park, London, New Delhi, Sage eds.
- CANNAC Y., (CEGOS), 1985, *La bataille de la compétence*, Paris, Éd. Hommes et Techniques.
- CAPPELLI, P., BASSI, L., KATZ, H., KNOKE, K., OSTERMAN, P., and USEEM, M., 1997. *Change at work*, Oxford, Oxford University Press.
- CEREQ, 2004, « Autour de l'expérience et de sa validation », *Formation emploi*, n°88, pp. 5-77
- CNPF, 1998, « Les effets de la logique compétences professionnelles sur l'acte de former », *Objectif compétences*, T7
- COLARDYN D. et DURAND-DROUHIN M., 1995, « Compétences et qualifications », *L'Observateur de l'OCDE*, no 193, avril-mai, pp. 12-15
- COMBES M.-C., 2002, « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi*, n°92, octobre
- COMMISSION EUROPEENNE, 1995, *Livre blanc sur l'éducation et la formation : Enseigner et apprendre, vers la société cognitive*, Bruxelles, Office des publications officielles des Communautés européennes
- COMMONS J. R., 1921, *Trade Unionism and Labor problems*, Ginn and Company
- COMMONS J.R., 1931, "Institutional economics", *The American Economic review*, vol XXI, n°4, pp. 648-657, traduction française de Bazzoli L. et Dutraive D., *Cahiers d'économie politique*, n°40-41, l'Harmattan, 2001
- COMMONS J. R., 1934, *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New York, The MacMillan Compagny
- COMMONS J.R, 1951, *The economics of collective action*, Mac Millan, New York

Références bibliographiques

- CORCUFF P., « Justification, stratégie et compassion, apport de la sociologie des régimes d'action », *Correspondances*, n° 51, pp 3-8, juin 1998
- COURPASSON D., 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF
- COURPASSON D., LIVIAN, Y.-F., 1991, « Le développement récent de la notion de "compétence" : glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, oct., pp. 3-10.
- COUTOUZIS M., et LATOUR B., 1986, « Pour une sociologie des techniques : le cas du village solaire de Frango-Castello », *Année Sociologique* (36), pp. 113-167)
- DARMOIS G., 2004, *Pourquoi privatiser : EDF et l'enjeu de l'énergie*, Paris, Belin
- DAUNE-RICHARD A.-M., 1998, « Qualification et représentations sociales », in *Les nouvelles frontières de l'inégalité, hommes et femmes sur le marché du travail*, Maruani, M. (dir), Paris, Ed. La découverte
- DE SCHUTTER O., 2001, *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*, Collection « Travail & Société » n°28, PIE Peter Lang Bruxelles.
- DEJOURS C., 1998, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- DESROSIERES A., THEVENOT L., 1992, *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La découverte
- DOERINGER P.B. et PIORE M.J., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass: D.C., Heath.
- DONNADIEU et DENIMAL, 1994, *Classification, qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Ed. Liaisons
- DOSTALER, G., 1978, « Marxisme et « science économique »-réponse à Maurice Lagueux », *Les cahiers du socialisme*, no 2, automne, pp. 216 à 232
- DOSTALER, G, 1999, « Hayek et sa reconstruction du libéralisme », *cahiers de recherche sociologique*, n°32, pp. 119-141
- DUBERNET A.-C., 1996, « La sélection des qualités dans l'embauche, une mise en scène de la valeur sociale », *Formation emploi*, n°54, avril-juin
- DUGUE E., 1994, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°3, 1994, pp. 273-292.
- DURKHEIM E., 1895, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion

Références bibliographiques

- ECONOCLASTES (LES), 2000, « Pourquoi une réforme de l'enseignement de l'économie ? », *La Tribune*, n° du 2 juillet, Paris
- ECONOCLASTES (LES), 2004, *Petit bréviaire des idées reçues en économie*, Paris, La Découverte
- ECOTEC 2001, *The effects of the liberalisation of the electricity and Gas sectors on employment, a Final report to the European commission*, non publié, www.ecotec.com
- EDER R., FERRIS G. (ed.), 1991, *The employment interview, Theory, research and practice*, Newbury Park, London, New Delhi, Sage eds.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1994, « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens » in *Analyse économique des conventions*, (ORLEAN A., ed.), Paris, PUF
- EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métalié
- EYRAUD F. et ROZENBLATT P., 1994, *Les formes hiérarchiques: travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, Paris, La Documentation Française
- FAVEREAU O., 1986, « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation de ressources », in Salais R. et Thévenot L. (eds.), *Flexibilité, information et décision*, Paris, INSEE, Economica
- FAVEREAU O., 1989, « Marchés externes, marchés internes », *Revue économique*, 40 (2), pp. 273-328
- FAVEREAU O., 1994, « Règles, Organisation et apprentissage collectif », In. *Analyse économique des conventions*, (ORLEAN A., ed.), Paris, PUF
- FITOUSSI J.-P., 2001, *Le marché et l'Europe, l'avenir d'un service public*, Paris, Fayard
- FRIEDBERG E., 1997, *Le pouvoir et la règle Dynamique de l'action organisée*, Paris, Points Seuil, 2^{ème} édition revue et complétée
- FRIEDMAN M., 1953, « The methodology of positive economics », in *Essays in positive economics*, Chicago, University of Chicago press
- FROELICHER T., KUHN A., et SCHMIDT G. (éds), 2001, *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Paris, Éditions Eska
- GARFINKEL H., 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall

Références bibliographiques

- GAZIER B., MARSDEN D. et SILVESTRE J.-J., 1998, *Repenser l'économie du travail*, Octares
- GHIRARDELLO A., 2003, *La discrimination sur le marché du travail : du problème de coordination à l'égalité dans l'emploi*, Thèse, Université Paris X-Nanterre
- GILLIGAN C., *In A Different Voice*, Cambridge, Harvard University Press. 1982
- GILBERT P. et PARLIER M., 1992, « La compétence : du mot-valise au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, n°116 – janvier, février
- GIPMIS, 2005, « Projet « compétence 2010 », *la lettre du GIPMIS*
- GLACHANT J.-P. (dir), 2000, *Les réformes de l'industrie électrique en Europe*, COMMISSARIAT GENERAL AU PLAN, juin
- GLASER B. et STRAUSS A., 1967, *the discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Aldine
- GODBOUT J.T. et CAILLE A. (coll.), 1992, *L'esprit du don*, Paris, éditions La découverte
- GOLEMAN D., 1998, *l'intelligence émotionnelle*, Paris, J'ai lu
- GEORGESCU-ROEGEN, 1979, *Demain la décroissance*, Lausanne et Paris, Editions Pierre-Marcel Favre.
- GRANOVETTER M., 1975, *Getting a job, a study of contacts and careers*, second edition, University of Chicago Press (2ème édition, 1995)
- GRANOVETTER M., 1985, "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- GRANOVETTER M., 1986, "Labor Mobility, Internal Markets and Job-Matching: Comparison of the Economic and Sociological Approaches.", *Research in Social Stratification and Mobility*, pp. 3-39.
- GUERRIEN B., 1989, *La théorie néo-classique, Bilan et perspectives du modèle d'équilibre général*, 3ème éd., Paris, Economica
- GUMPERZ, J. J., 1989, *Engager la conversation*, (traduction française), Paris, éditions de Minuit.
- HABERMAS J., 1986, *Morale et communication*, ed. française, Paris, Champs, Flammarion
- HABERMAS J., 1987, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, trad.. FERRY J.-M. et SCHIEGEL L.

Références bibliographiques

- HENDERSON H., 1996, *Creating Alternative Futures: The End of Economics*, Kumarian Press
- HIRSCHMAN A., 1970, *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge Mass., Harvard University Press
- ILLICH I., 1971, *Deschooling society*, <http://reactor-core.org/deschooling.html> (1ère édition pinguin books)
- IRIBARNE (d') P., 1989, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil
- JOLIS N., 1999, *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation
- KANT, I. 1785, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, tr. v. Delbos, Paris, Le livre de poche, Librairie générale française, 1993
- KOHLBERG, L., 1981, *The philosophy of moral development*, San Francisco : Harper & Row
- KONOW, J., "Which is the fairest one of all ? A positive analysis of Justice Theories", *Journal of Economic Literature*, Vol. XLI, Dec. 2003, pp. 1188-1289
- LATOURET B., 1994, « une sociologie sans objet, Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, n°4
- LAVILLE F., 1999, *Les voies de la rationalité procédurale*, Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Paris, EHESS
- LAWLER E., 1994, « From job based to competency-based organizations », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- LE BOTERF G., 1999, *Compétences et navigation professionnelle*, Paris, Éd. d'Organisation, 2è édition.
- LE BOTERF G., 1999, *Le bilan de compétences*, Paris, Éd. d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER C., 1999, *La gestion des compétences*, Paris, Ed. d'Organisation, 2ème édition.
- LYON CAEN G., 1992, *Les libertés publiques et l'emploi*, Paris, La documentation française
- MAC LELLAND P., 1975, *Causal explanation and model building in History, Economics and the New Economic History*, Ithaca, Cornell University Press
- MACINTYRE, 1984, *After virtue*, Notre-Dame, University of Notre-Dame Press

Références bibliographiques

- MANDON, 1990, « Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences », *Éducation Permanente*, déc., n° 105, pp. 101-108
- MARBACH V., 1999, *Évaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Ed. d'Organisation
- MARCHAL E., 1999, « les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et Emploi*, n°78
- MARGLIN S. A., 1973, « Origines et fonctions de la parcellisation des tâches, A quoi servent les patrons ? » chapitre de GORZ, A, 1973, *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil
- MARSDEN D., 1989, *Marchés du travail : limites sociales des nouvelles théories*, Paris, Économica
- MAUSS M., 1923-1924, Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives, *Année Sociologique*, seconde série
- MAYER J.D., SALOVEY P., 1997, « What is emotional intelligence ? » In P. Salovey et D.J. Sluyter (eds) *Emotional development and Emotional intelligence*. New York, Basic books
- MAYO, E.W., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Londres, Macmillan.
- MC CRAE R., et COSTA P., 1997, "Personality trait structure as a human universal" *American Psychologist*, 52, pp. 509-516.
- MERLE B. et BERTRAND O., 1993, « Comparabilité et reconnaissance des qualifications en Europe », *Formation et emploi*, n°43, juillet, pp. 41-56
- MIDLER C., 1993, *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Ed. Interéditions
- MILL J.S., 1998, *L'utilitarisme : essai sur Bentham [1863]*, trad. Catherine Audard et Patrick Thierry, Paris, PUF, " Quadrige "
- MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation
- MINTZBERG H., 1999, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, trad. de l'américain par ROMELAER P., titre original *The rise and fall of strategic planning*, Dunod
- MONCHATRE S., 1996, *Carrière sous influence. Le rôle de l'étiquetage dans les pratiques d'anticipation en cours de vie professionnelle*, Paris, Thèse nouveau régime, IEP, 595 p.

Références bibliographiques

- MOREL S., 2000, *Les Logiques de la réciprocité : les transformations de la relation d'assistance aux États-Unis et en France*. Paris, PUF, collection Le Lien social.
- MOULIER-BOUTANG Y., *De l'esclavage au salariat*, PUF, 1998.
- NAVILLE P., 1956, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Rivière
- ODUM HT., 1996, *Environment Accounting*. Wiley, NY
- OIRY E., 2003, *De la qualification à la compétence : rupture ou continuité*, Paris, l'Harmattan
- ORLEAN A. (sous la direction de), 1994, *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF
- PAPERMAN P., 2004, « Perspectives féministes sur la justice », *L'année sociologique*, vol. 54, n°2
- PARADEISE C., LICHTENBERGER, Y., 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, 43, pp. 33-48
- PASCAL B., 1610, *Pensées et opuscules*, Paris, Hachette, 1912
- PINCHOT G., 1987, « Innovation Through Intrapreneuring », *Research Management*, mars avril, Vol XXX, n° 2
- PIORE M. et SABEL C., 1989, *Les chemins de la prospérité*, Paris, Hachette
- POLANYI K., 1944, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983
- PORTER M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, trad. Philippe de Lavergne, titre original « Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors », Paris, Economica
- PRAHALAD C. et HAMEL G., 1990, "The core competences of the corporation", *Harvard Business Review*, Mai-Juin.
- PRAHALAD C. et HAMEL G., 1996, *Competing for the future*, Boston [Mass.], Harvard business school press
- PUTNAM H., 2002, *Fait/valeur : la fin d'un dogme et autres essais*, Paris-Tel Aviv, « tiré à part », ed. de l'éclat
- QUERE L., 1969 « La vie sociale est une scène », in *Le parler frais d'Irving Goffman*, éd. de Minuit.
- RAND A., 1964, *The Virtue of Selfishness: A New Concept of Egoism*, Signet Book

Références bibliographiques

- RAWLS J., 1971, *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, traduction de C. Audard, 2^{ème} édition, 1987
- SAGLIO J., 1999, « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et emploi*, n°78
- SAURET C., THIERRY D., et MONOD N.(collab.), 1993, *La gestion prévisionnelle et préventive des compétences*, 2ème édition., Paris, l'Harmattan
- SCHNAPPER D., 1999, *La compréhension sociologique, démarche de l'analyse typologique*, Paris, PUF
- SCHUMPETER, J. 1926, *Théorie de l'évolution économique*, trad. de l'allemand par Anstett, J. J., de la deuxième édition allemande *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Paris, Dalloz, 1999
- SCOTT J., 1991, *Social Network Analysis : a Handbook*, Londres, Sage Publications, 2éd. 2000, 208 p.
- SEGAL É., 2005, « Les « savoir-être » : un clair-obscur », in Durand J.-P., Le Floch M.-C (Dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, Paris, pp. 167- 176. (À paraître).
- SEN A., 1993, *Éthique et économie et autres essais*, Paris, PUF, quadrige, 2^{ème} édition, 2002
- SERIEYX H., 1996, *Face à la complexité : Mettez du réseau dans vos pyramides*, Paris, Éditions Village Mondial
- SERRES M., 1992, *Préface*, in AUTHIER M., LEVY P., *Les arbres de connaissance*, Paris, La découverte
- SILVERA R., 1998, « Les salaires : toutes choses inégales par ailleurs ? », in *Les nouvelles frontières de l'inégalité, hommes et femmes sur le marché du travail*, Maruani, M. (dir), Paris, Ed. La découverte
- STROOBANTS M., 1993, *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles
- TAYLOR F.W., 1916, The principles of Scientific Management, *Bulletin of the Taylor Society*, December 1916
- TESSIER J. (éd), 1998, « Arbres de connaissances controverses, expériences », *Documents du CEREQ*, n°136, juillet

Références bibliographiques

- THEVENOT L., 1985, « Les investissements de forme », *Conventions économiques, Cahiers du centre d'études et de l'emploi*, n°29, Paris, PUF
- THEVENOT L., 1989, « Équilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue économique*, 40(2), pp. 147-197
- TOCQUEVILLE A., 1835, 1840, *De la Démocratie en Amérique*, Paris, Vrin, 1990. Édition critique de E. Nolla
- TREMBLAY, D. G., 2002, « L'apport des théories institutionnalistes au renouvellement de l'approche d'économie politique », *Revue Interventions économiques*, n°28
- VERNE E., 2000, *Comment conduire un entretien de recrutement ?*, INSEP Consulting Editions
- VINOKUR A., 1995, « Réflexions sur l'économie du diplôme », *Formation Emploi*, n° 52, pp. 151-183
- WACQUET P., 2003, *L'entreprise et les libertés du salarié*, Paris, Ed. Liaisons
- WEBER M., 1905, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, édition 1965
- WEBER M., 1919, *Le savant et le politique*, Paris, Plon, édition 1959
- WEBER M., 1920, *Économie et société*, T2, Paris, Plon, édition 1971
- WIEVIORKA M. et TRINH S., 1989, *Le modèle EDF*, La Découverte, Paris.
- WISMAN J. et J. ROZANSKY L., 1991, « The methodology of institutionalism revisited », *Journal of Economic Issues*, pp. 709-737
- ZARIFIAN P., 1999, *Objectif compétence*, Paris, Éditions Liaisons
- ZIMMERMAN B., 2000, « Logique de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi* n°84, pp. 5-18.

Tables

1. Table des figures et graphiques

Figure 1-1 - Distance entre emplois, exemples	35
Figure 2-1 - Positionnement de la recherche.....	93
Figure 3-1 - Opérations et hypothèses sur les propriétés des faits et valeurs.....	117
Figure 3-2 - Opérations et coopérations.....	121
Figure 4-1 - Les régimes d'action des recruteurs (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997)	155
Figure 4-2 - Auteurs des discours et instrumentation proposée des compétences	162
Graphique 5.1 - Impact du diplôme et du GF initial sur l'évolution de carrière en 1998	264
Graphique 5.2 - Impact du diplôme et du GF initial sur l'évolution de carrière en 2003	267

2. Table des tableaux

Tableau 1-1 - Enjeux, acteurs et scénarii de régulation de l'électricité et du gaz.....	16
Tableau 1-2 - Effectifs de la DEGS par activités	31
Tableau 1-3 - Embauches statutaires annuelles par collège	32
Tableau 1-4 - Répartition des effectifs et pourcentages par collèges.....	33
Tableau 1-5 - Recrutement par secteurs d'activités.....	33
Tableau 1-6 - Activité du conjoint des salariés de la DEGS	38
Tableau 1-7 - Activité du conjoint des cadres de la DEGS.....	39
Tableau 1-8 - Répartition hommes/femmes des effectifs de la DEGS.....	40
Tableau 1-9 - Répartition hommes/femmes dans le collège cadre.....	40
Tableau 1-10 - Activité du conjoint selon le sexe et le statut (2003).....	40
Tableau 1-11 - GF moyen des agents ayant un conjoint au sein d'EDF ou Gaz de France	41
Tableau 1-12 - Niveau de qualification moyen par tranche d'âge	43
Tableau 1-13 - Pourcentage de mutations suivies de promotions	44
Tableau 1-14 - Mobilité dans un autre département et changement de GF	44
Tableau 2-1 - Répartition des entretiens	72
Tableau 2-2 - Diplôme et ancienneté des cadres candidats interrogés.....	74
Tableau 2-3 - Diplôme et ancienneté des managers recruteurs interrogés.....	74
Tableau 2-4 - Domaine d'expertise et responsabilités hiérarchiques	75
Tableau 2-5 - Présentation des entretiens.....	79

Tables

Tableau 3-1 - Typologie des dispositifs selon leur rôle	124
Tableau 4-1 - Définition de la qualification par les partisans de la gestion des compétences (Oiry, 2003, p. 90).....	171
Tableau 5-1 - Diplômes initiaux et NR à l'embauche.....	211
Tableau 5-2 - Modèle-type de l'attribution réglementaire des emplois	235
Tableau 5-3 - Nombre de cadres susceptibles d'être disponibles	256
Tableaux 5-4 - Régression du GF 2003 par le GF d'embauche et l'ancienneté.....	270
Tableaux 5-5 - Régression du GF 2003 par le GF 1998	271
Tableaux 5-6 - Régression multilinéaire de la progression en GF entre 1998 et 2003	275
Tableau 6-1 - Modèle-type de l'attribution relationnelle des emplois.....	299
Tableau 6-2 - Cadres recrutés à « Grand » en provenance d'autres unités de la DEGS	316
Tableau 6-3 - Cadres recrutés par leur ancien directeur sur leur nouveau centre	318
Tableau 7-1 - Modèle-type de l'attribution hiérarchique d'un emploi	340
Tableau 7-2 - Répartition hommes - femmes des personnes interrogées.....	360
Tableau 7-3 - Structure commune à la justification et à la critique de la hiérarchie	362
Tableau 7-4 - Mobilité inter-unités selon le niveau hiérarchique des agents	364
Tableau 7-5 - Dispositifs utilisés pour les mutations inter-unités – Année 2001.....	365
Tableau 7-6 - Types de dispositifs utilisés pour les mutations de cadres – année 2001	366
Tableau 7-7 - Dispositifs utilisés pour les mutations de cadres inter et intra-unités - année 2001 .	367
Tableau 7-8 - Variation du niveau de GF selon le type de mutation – Année 2001	369
Tableau 7-9 - Pourcentage de cadres promus en 2001 suite à une mutation d'office en 2000	369
Tableau 8-1 - Modèle-type d'attribution marchande des emplois	397
Tableau 8-2 - Flux de cadres inter-groupements de centres.....	434
Tableau 8-3 - Moyenne d'âge et de niveaux de GF et de NR selon l'attractivité du lieu	436
Tableau 8-4 - Rémunération des mouvements depuis une région attractive ou non.....	439
Tableau 8-5 - Flux inter groupements de centre au sein des régions attractives ou non.....	441
Tableau 8-6 - Flux intra groupements de centre au sein des régions attractives ou non.....	443
Tableau 8-7 - Flux et gains de GF selon la mobilité réalisée	444
Tableaux 8-8 - Régression multilinéaire de la progression en GF entre 1998 et 2003	447
Tableau 9-1 - Évolution historique des modes d'attribution d'emplois de cadres de premier niveau	481
Tableau 1 - Rémunération principale	537
Tableau 2 : Présentation synthétique des liens, NR, GF et M3E	539
Tableau 3 : Ratio rémunération complémentaire / Principale.....	540

3. Table des encadrés

Encadré 1.1 - L'avenir des centres de distribution d'électricité et de gaz.....	27
Encadré 5.1 - L'insuffisante clarté de l'avenir.....	237
Encadré 5.2 - Contourner l'équité transversale : classer l'emploi en fonction du candidat.....	238
Encadré 5.3 - Critique des régularités de carrière excessives.....	241
Encadré 5.4 - Publier des emplois « fermés » pour éviter d'avoir à se justifier.....	241
Encadré 5.5 - Accessibilité des informations via les organismes paritaires.....	243
Encadré 5.6 - Postuler pour se faire connaître.....	244
Encadré 5.7 - L'évidence du lien diplôme – compétence technique.....	245
Encadré 5.8 - L'organisation de filières de progression.....	246
Encadré 5.9 - Détecter l'incohérence entre les actes de reconnaissance et les discours.....	248
Encadré 5.10 - Attributions d'emploi et comparaison des trajectoires individuelles à la trajectoire moyenne du groupe d'homologues : les recruteurs.....	250
Encadré 5.11 - Attributions d'emploi et comparaison des trajectoires individuelles à la trajectoire moyenne du groupe d'homologues : les candidats.....	251
Encadré 5.12 - Attributions d'emploi et comparaison des trajectoires individuelles à la trajectoire moyenne du groupe d'homologues : les experts RH.....	252
Encadré 5.13 - Donner leur chance aux candidatures non anticipées.....	254
Encadré 5.14 - Absence de négociation de la rémunération.....	255
Encadré 5.15 - Règle des trois ans, repérage des candidats et recherche d'emploi.....	255
Encadré 5.16 - repérage des candidats par leur GF.....	256
Encadré 5.17 - réduire la pension à la sclérose sur des particularités locales.....	258
Encadré 5.18 - Limitation des promotions sur place, priorité aux mobiles.....	258
Encadré 5.19 - « Imposer » un candidat sans emploi en interne.....	260
Encadré 6.1 - Importance de la qualité de la relation chef-adjoint.....	296
Encadré 6.2 - le repérage de candidats avant publication, un contournement de la règle.....	301
Encadré 6.3 - Informations apprises « par la bande ».....	302
Encadré 6.4 - Utilisation systématique des réseaux par candidats et recruteurs.....	304
Encadré 6.5 - Réseaux : connaissances, proches, syndicats, « anciens ».....	304
Encadré 6.6 - Méfiance vis à vis des inconnus ; confiance dans les proches.....	306
Encadré 6.7 - Recueil d'informations auprès d'anciens hiérarchiques, non impliqués.....	306
Encadré 6.8 - Le réseau, comme moyen de régulation de la fiabilité des informations.....	307
Encadré 6.9 - La compréhension à demi-mot.....	308
Encadré 6.10 - Un bon relationnel avec les clients internes.....	309
Encadré 6.11 - Faire confiance au ressenti pour analyser les situations.....	310
Encadré 6.12 - Aider à la recherche d'emploi.....	311
Encadré 6.13 - Adaptation de l'emploi au candidat retenu.....	312
Encadré 6.14 - Remercier les intermédiaires qui se mettent à votre service.....	312
Encadré 6.15 - Prise de risques pour l'autre.....	312
Encadré 6.16 - De la confiance à la réputation... ..	313
Encadré 6.17 - Ne pas tenir compte des vieilles histoires.....	314
Encadré 7.1 - Réorganisation d'un service et focalisation sur la compétence collective.....	337
Encadré 7.2 - Critiques contre les hiérarchiques féodaux qui ne coopèrent pas assez.....	341
Encadré 7.3 - Critiques à l'encontre des hiérarchiques qui recrutent des cadres serviles.....	342
Encadré 7.4 - Critiques à l'encontre des hiérarchiques qui « évitent les vagues ».....	343
Encadré 7.5 - Qualité de l'évaluation directe par les supérieurs hiérarchiques.....	344
Encadré 7.6 - Contrôle centralisé des souhaits des cadres, gestion des propositions d'emploi.....	345
Encadré 7.7 - Supérieur hiérarchique commun entre cédant et prenant et coopération.....	346
Encadré 7.8 - Organisation du travail, compétences collectives, et masse salariale.....	347
Encadré 7.9 - La compétence collective : complémentarité et compatibilité.....	349

Tables

Encadré 7.10 - Valider un projet de carrière, discuter des moyens.....	350
Encadré 7.11 - Aider ses subordonnés à réaliser le projet de carrière validé.....	350
Encadré 7.12 - Négociation du feu vert : date, niveau, type de poste	351
Encadré 7.13 - Incarner la stratégie de la DEGS.....	353
Encadré 7.14 - Motiver ses troupes.....	355
Encadré 7.15 - Oser le conflit et faire face.....	356
Encadré 7.16 - User de sens tactique, avoir l'intelligence des situations.....	357
Encadré 7.17 - Le manager viril et martial	359
Encadré 8.1 - Recrutement d'un chef de GR « contrat de travail »	393
Encadré 8.2 - Recrutement d'un cadre « relations sociales ».....	394
Encadré 8.3 - Inefficacité du marché : asymétrie d'informations et insuffisance de l'entretien.....	401
Encadré 8.4 - Rigidité des salaires et manque d'incitations marchandes à la mobilité géographique	402
Encadré 8.5 - La négociation salariale à l'interne n'est pas dans les moeurs.....	404
Encadré 8.6 - Effectuer des choix irréversibles dans un contexte d'incertitude radicale.....	405
Encadré 8.7 - Le recours au marché risque d'aggraver le sous-emploi interne	407
Encadré 8.8 - Le marché c'est le vol, heureusement, la hiérarchie fait la police.....	408
Encadré 8.9 - Offre et demande selon l'implantation des unités.....	408
Encadré 8.10 - On ne peut pas laisser faire le marché	409
Encadré 8.11 - Le marché ne fonctionne que dans les cas normaux, moyens	410
Encadré 8.12 - La myopie du marché	411
Encadré 8.13 - Efficacité des dispositifs marchands pour recruter des inconnus	413
Encadré 8.14 - Connaître l'état du marché.....	413
Encadré 8.15 - Certifier pour éviter l'auto-déclaration des compétences	415
Encadré 8.16 - Dispositifs marchands ou dispositifs de placement des « mauvais » ?.....	417
Encadré 8.17 - Tester la motivation pour l'emploi, faire choisir en connaissance de cause	418
Encadré 8.18 - Avoir des préférences pour un type d'emploi et/ou une région.....	421
Encadré 8.19 - Impact de l'offre et de la demande sur les délais, salaires et compétences techniques	423
Encadré 8.20 - Le salarié marchandise, la négociation entre managers.....	426

4. Table des matières

AVANT-PROPOS.....	IV
SOMMAIRE	1
INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1 - ACTIVITES DE LA DIRECTION EDF-GDF SERVICES ET EVOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	9
1. LA DEMANDE INITIALE	9
2. LA DEGS AU CŒUR DU PROCESSUS D'INSTITUTION DES MARCHES DU GAZ ET DE L'ELECTRICITE.....	10
2.1. <i>Activités historiques de la DEGS</i>	11
2.1.1. Production, transport et grands clients	11
2.1.2. Distribution	12
2.2. <i>Régulation de l'électricité et du gaz</i>	14
2.2.1. Le scénario Service Public décentralisé	16
2.2.2. Le scénario Énergie de France	17
2.2.3. Un opérateur mixte de distribution (filiale).....	17
2.2.4. Scénario officiel avancé par les deux entreprises.....	18
2.3. <i>Privatisation : comment accroître la rentabilité ?</i>	19
2.3.1. Privatisation : cadeau aux actionnaires ou mode d'accroissement de la productivité ?.....	20
2.3.2. Accroître l'attractivité d'EDF et Gaz de France auprès des actionnaires	22
2.4. <i>Qui doit réaliser les gains de productivité au sein de la DEGS ?</i>	24
2.5. <i>Conclusion</i>	25
3. ÉVOLUTION DE LA DEGS ENTRE 1998 ET 2004	28
3.1. <i>Évolution organisationnelle de la DEGS</i>	28
3.1.1. Mutualisations, départ de certaines activités hors de la DEGS, spécialisation fonctionnelle, démixtage.....	28
3.1.2. Impact sur la répartition des effectifs de la DEGS	30
3.2. <i>Politique de recrutement et de décrutement</i>	31
3.3. <i>Conséquences sur les distances inter emplois et sur les besoins de mobilité</i>	34
3.3.1. Accentuation des distances inter métiers	35
3.3.2. Accentuation des distances géographiques entre unités mono métiers	36
3.3.3. Augmentation des distances organisationnelles	36
3.3.4. Diminution des possibilités de promotion.....	37
4. UNE GESTION PREVISIONNELLE DIFFICILE A METTRE EN ŒUVRE.....	37
4.1. <i>Des salariés spontanément moins malléables</i>	37
4.1.1. Conjoint salarié.....	37
4.1.2. Féminisation des effectifs	39
4.1.3. Évolution des structures familiales	41
4.1.4. La possibilité éventuelle de démissions	42
4.2. <i>Contraintes sur la masse salariale</i>	42
4.2.1. Réduction des possibilités de promotion.....	42
4.2.2. Limites à l'individualisation de la rémunération et des carrières	45
4.3. <i>Limites sur le pouvoir de coercition</i>	46
5. ÉVOLUTION DE LA DEMANDE DE L'ENTREPRISE ET REDEFINITION DE LA RECHERCHE A MENER	47
5.1. <i>Améliorer les attributions d'emploi décentralisées</i>	47
5.1.1. Redéfinir le sujet d'étude	48
5.1.2. Comprendre comment se font les attributions d'emploi à l'interne	49

Tables

5.1.3. Délimiter le champ d'étude et la population cible.....	50
5.2. <i>Fournir aux managers un guide d'aide au recrutement</i>	50
6. CONCLUSION	51
CHAPITRE 2 - PROBLEMATIQUE, METHODOLOGIE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT	
DES DONNEES	53
1. À LA SOURCE DES REGULARITES SOCIALES : JUSTIFICATIONS ET DISPOSITIFS	55
1.1. <i>Étudier les justifications</i>	55
1.1.1. Institutionnalisme, conventionnalisme.....	56
1.1.2. Nécessités et justifications	57
1.1.3. Dispositifs, régularités et rôle du chercheur	59
1.1.4. Accumulation des connaissances, consolidation théorique	60
1.2. <i>Justification, inégalités de grandeur et cognition</i>	61
1.3. <i>La question de recherche initiale</i>	61
2. CHOIX DES DONNEES PERTINENTES ET DES MODES DE COLLECTE	62
2.1. <i>Les cadres de premier niveau</i>	63
2.2. <i>Dispositifs utilisés pour l'attribution des emplois</i>	64
2.2.1. Textes.....	65
2.2.2. Dispositifs informatiques	65
2.2.3. Modes d'interaction stabilisés.....	66
2.2.4. Mode d'observation des dispositifs.....	67
2.3. <i>Justifications des décisions d'attribution d'emploi</i>	67
2.3.1. Accéder aux justifications par des entretiens	68
2.3.2. Critères de sélection de l'échantillon	69
2.3.3. Composition de l'échantillon	71
2.3.4. Conduite des entretiens et informations recueillies.....	75
2.3.5. Perception de l'enquête par les interviewés et impact du contexte	77
2.4. <i>Régularités statistiques dans l'attribution des emplois</i>	80
3. REVISION DE LA PROBLEMATIQUE ET CONSTRUCTION DES TYPES DE JUSTIFICATION	81
3.1. <i>Rendre compte des justifications de l'usage de la force</i>	81
3.2. <i>Des justifications en justice aux justifications morales</i>	84
3.3. <i>Une recherche qui se déploie à trois niveaux de généralité</i>	85
3.3.1. Rendre compte des justifications de décisions d'attribution d'emploi	86
3.3.2. S'appuyer sur une revue de la littérature sur la notion de compétence	87
3.3.3. Référer les justifications à des modes de coopération identifiés dans la philosophie et l'épistémologie des sciences sociales.....	88
3.4. <i>Typologie, mode de preuve, description</i>	89
3.5. <i>Une approche statique</i>	91
3.6. <i>Une approche formelle</i>	91
3.7. <i>Une typologie conventionnaliste statique et formelle des justifications morales des décisions d'attributions d'emploi</i>	92
4. CONCLUSION ET STRUCTURE DES CHAPITRES EMPIRIQUES	94
CHAPITRE 3 - DE LA JUSTIFICATION, UNE ECONOMIE DE LA COOPERATION	98
1. L'ETUDE DES OPERATIONS DE JUGEMENT DANS LES ECONOMIES DE LA GRANDEUR	99
1.1. <i>Une enquête sur les justifications</i>	100
1.1.1. Pluralité des formes de justifications et contraintes argumentatives	100
1.1.2. Enquêter sur les justifications savantes et les dispositifs	100
1.2. <i>La pluralité des formes de justification des inégalités de grandeur</i>	102
1.2.1. L'accent sur les jugements justifiant les inégalités d'état	102

Tables

1.2.2.	Le modèle commun des cités	103
1.2.3.	Cités justes et natures qualifiées	105
1.3.	<i>La justification morale des opérations de jugement</i>	107
1.3.1.	Le jugement motivé par la réduction de l'incertitude	107
1.3.2.	Quel statut accorder aux critiques contre ceux qui ne jugent pas ?	108
1.3.3.	La théorie morale sous-jacente aux économies de la grandeur	109
1.4.	<i>Conclusion, morale et point de vue en surplomb</i>	111
2.	JUSTIFICATIONS MORALES ET COOPERATION	112
2.1.	<i>Le modèle commun aux formes de coopération morale</i>	114
2.1.1.	Axiomes	114
2.1.2.	Justifications et critiques internes	115
2.2.	<i>Quatre opérations-types</i>	116
2.2.1.	Impact des opérations sur la perception des faits et valeurs	118
2.2.2.	Type d'opération privilégié selon les hypothèses posées sur les propriétés des faits et valeurs du monde social	119
2.3.	<i>Quatre formes de coopération</i>	120
2.4.	<i>Types de dispositifs</i>	122
2.5.	<i>Quatre formes de justifications et de critiques morales</i>	124
2.5.1.	Quatre formes de justifications morales	124
2.5.2.	Critiques externes des autres opérations, depuis une forme de coopération	125
2.5.3.	Oppositions et complémentarités entre formes de coopération	126
2.6.	<i>Sous-coopération, coopération, sur-coopération et justice</i>	127
2.6.1.	Injustice des gains résultant de la poursuite opportuniste de motifs individuels	127
2.6.2.	La justice des gains reposant sur la coopération avec les autres	128
2.6.3.	Injustice des gains résultant de la poursuite hypocrite de motifs collectifs	129
2.7.	<i>Régularités observables</i>	130
2.7.1.	Régularités statistiques entre des grandeurs qualifiées	130
2.7.2.	Offre et demande <i>ex ante</i> et variation de prix	131
2.7.3.	Centralisation des flux d'information et impact sur les flux de mobilité	131
2.7.4.	Impact des canaux de communication et des relations sur les flux de mobilité	132
3.	PERTINENCE DE LA TYPOLOGIE	133
3.1.	<i>Typologies théoriques proches</i>	133
3.1.1.	En philosophie morale	133
3.1.2.	Dans les sciences sociales	135
3.2.	<i>Modèles typiques dans les sciences sociales</i>	137
3.3.	<i>Attributions d'emplois et conceptions de la compétence</i>	138
4.	CONCLUSION	140
CHAPITRE 4 - AU CŒUR DES JUSTIFICATIONS DES DECISIONS D'ATTRIBUTION		
D'EMPLOI : QUATRE CONCEPTIONS DE LA COMPÉTENCE		142
1.	DEFINITION DE LA COMPÉTENCE ET CHOIX DE LA LITTÉRATURE ETUDIÉE	144
1.1.	<i>Définition de la compétence</i>	144
1.1.1.	L'usage de la compétence au service des décisions d'attribution d'emploi	144
1.1.2.	La compétence, un savoir-agir contextualisé, entre potentiel et motivation	145
1.1.3.	La compétence, comme critère juste des hiérarchies sociales	147
1.2.	<i>La mesure objective de la compétence</i>	150
1.3.	<i>Légitimations et instrumentations de la compétence</i>	152

Tables

1.3.1.	Intermédiaires sur le marché externe ou managers-recruteurs sur un marché interne	152
1.3.2.	Guides pratiques et action managériale.....	157
1.4.	<i>Présentation schématique de la typologie des conceptions de la compétence</i>	158
1.4.1.	Deux axes structurent l'opposition entre les discours sur la compétence.....	158
1.4.2.	Cohérence interne de chacun des types de discours.....	159
2.	LA QUALIFICATION, CETTE COMPÉTENCE OFFICIELLE A AGIR	162
2.1.	<i>Justifications de l'instrumentation de la compétence officielle à agir</i>	163
2.1.1.	La qualification comme compétence reconnue.....	163
2.1.2.	Instrumentation de la compétence officielle à agir.....	165
2.2.	<i>Compétence officielle à agir et reproduction des inégalités sociales</i>	167
2.3.	<i>La compétence officielle à agir, outil de prévision</i>	167
3.	LA GESTION DES COMPÉTENCES AU SERVICE DES MANAGERS.....	168
3.1.	<i>Des compétences-clés de l'entreprise aux compétences managériales</i>	168
3.1.1.	Les compétences-clés de l'entreprise.....	168
3.1.2.	Compétences managériales.....	169
3.1.3.	Dispositifs de gestion des compétences	170
3.2.	<i>Critique des managers envers les rigidités des diplômes et des définitions de postes</i>	171
3.3.	<i>Critiques en retour à l'encontre de l'arbitraire patronal croissant</i>	172
3.4.	<i>La gestion des compétences, outil managérial de flexibilisation de l'organisation du travail</i> . 173	
4.	LA COMPÉTENCE CERTIFIÉE, INDICATEUR AU SERVICE DE LA FLUIDITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL	174
4.1.	<i>Justifications de la certification des compétences</i>	174
4.1.1.	Discours en faveur de la certification des compétences.....	175
4.1.2.	Dispositifs de certification des compétences.....	179
4.1.3.	De la compétence-métier aux compétences transversales.....	179
4.2.	<i>Critiques des tenants de la compétence certifiée envers les diplômes et la qualification</i>	181
4.3.	<i>Critiques en retour contre la certification des compétences</i>	181
4.3.1.	Critiques des tenants de la qualification : le refus de la séparation entre certification et transmission des savoirs 182	
4.3.2.	Certification des compétences et retour de formes de hiérarchisation <i>a priori</i>	183
4.4.	<i>La compétence certifiée, outil de flexibilisation du marché du travail</i>	185
5.	LA COMPÉTENCE RELATIONNELLE AU SERVICE DE LA COOPÉRATION DANS UN RÉSEAU	186
5.1.	<i>La mise en évidence des compétences relationnelles</i>	187
5.1.1.	Discours en faveur des compétences relationnelles	187
5.1.2.	Dispositifs d'évaluation des compétences relationnelles	189
5.2.	<i>Critiques à l'encontre des diplômes et qualifications officielles</i>	190
5.3.	<i>Critiques en retour sur l'instrumentation des compétences relationnelles</i>	190
5.3.1.	Le relationnel, ce flou catégoriel.....	191
5.3.2.	La réduction du relationnel à la reproduction de catégories sociales	192
5.3.3.	La prise en compte des compétences relationnelles et les discriminations.....	192
5.3.4.	La protection de l'identité des salariés citoyens.....	193
5.4.	<i>Instrumentation de la compétence relationnelle, outil pour la personnalisation des services rendus sur le réseau</i>	194
6.	CONCLUSION	195
6.1.	<i>Quatre instrumentations de la compétence</i>	195
6.2.	<i>Pluralité des conceptions de la compétence et attribution d'emploi</i>	196
CHAPITRE 5 - JUSTIFIER L'ATTRIBUTION D'UN EMPLOI PAR LA COOPÉRATION		
REGLEMENTAIRE		200
1.	DISPOSITIFS FAVORISANT LA PLANIFICATION DES ATTRIBUTIONS D'EMPLOI	201

Tables

1.1.	<i>Description et classement des activités</i>	203
1.1.1.	Répertoire des fonctions (1982-1994).....	203
1.1.2.	Emploi et Méthode M3E (1995-2004).....	204
1.1.3.	Emploi et organigramme.....	207
1.1.4.	Répertoire National des métiers EDF et Gaz de France.....	209
1.2.	<i>Description et classement des salariés</i>	209
1.2.1.	Informations accessibles par la C01.....	210
1.2.2.	Réserves sur les candidatures Cadres.....	214
1.2.3.	Surnombre et mobilité prioritaire.....	214
1.3.	<i>Diffusion de l'information</i>	215
1.3.1.	Organismes paritaires statutaires.....	215
1.3.2.	Dossier personnel et Système Informatique des Ressources Humaines.....	216
1.3.3.	Supervision des affectations et mise en œuvre des règles.....	217
1.3.4.	Dispositifs encadrant les changements d'emploi et de qualification des agents.....	217
1.4.	<i>Conclusion sur les dispositifs</i>	221
2.	MODELE-TYPE D'UNE ATTRIBUTION D'EMPLOI REGLEMENTAIRE.....	221
2.1.	<i>Objectifs des recruteurs</i>	222
2.1.1.	Réduction des coûts d'apprentissage et de sélection.....	222
2.1.2.	Facilitation des prévisions et garantie de sécurité.....	223
2.1.3.	Légitimation du décideur conférée par son respect des règles.....	223
2.1.4.	Légitimation du candidat conférée par une décision conforme.....	223
2.2.	<i>Règles d'attribution des emplois</i>	223
2.2.1.	Conformité de l'attribution d'emploi avec la carrière « normale ».....	224
2.2.2.	Respect des modalités de publication et de postulation.....	225
2.2.3.	Incitation à la mobilité géographique des candidats.....	227
2.2.4.	Priorité aux agents en "surnombre" et aux agents à mobilité prioritaire.....	227
2.2.5.	Absence de discrimination.....	227
2.3.	<i>Contexte favorable à la coopération réglementaire</i>	228
2.4.	<i>Acteurs principaux de la coopération réglementaire</i>	230
2.4.1.	Syndicats.....	231
2.4.2.	Gestion du contrat de travail (experts juridiques) et Études RH.....	231
2.4.3.	Direction.....	231
2.5.	<i>Une situation-type, l'avancement des permanents syndicaux</i>	232
2.6.	<i>Conclusion : le modèle type de la coopération réglementaire</i>	234
3.	JUSTIFICATIONS REGLEMENTAIRES DES DECISIONS D'ATTRIBUTION D'EMPLOI.....	236
3.1.	<i>Critiques à l'encontre des dispositifs réglementaires</i>	236
3.1.1.	Critiques internes.....	236
3.1.2.	Critiques externes.....	240
3.2.	<i>Explications du recours aux dispositifs réglementaires</i>	242
3.2.1.	Publicité des informations réglementaires.....	242
3.2.2.	L'objectivité « supérieure » des informations officielles.....	244
3.3.	<i>Justifications de l'usage des dispositifs réglementaires par la coopération réglementaire</i>	248
3.3.1.	Conformité de l'attribution d'emploi avec la carrière « normale ».....	249
3.3.2.	Respect des règles de publication et d'attribution d'emploi et recherche de candidats.....	253
3.3.3.	Priorité aux candidats mobiles géographiquement.....	257
3.3.4.	Priorité aux agents en "surnombre" et agents à mobilité prioritaire.....	259

Tables

3.4.	<i>Conclusion sur les justifications</i>	260
4.	INDICES STATISTIQUES DE L'INFLUENCE DE LA COOPERATION REGLEMENTAIRE DANS L'ATTRIBUTION DES EMPLOIS	261
4.1.	<i>Diffusion d'informations statistiques sur la carrière des agents statutaires</i>	261
4.1.1.	Impact du diplôme et du GF d'embauche sur l'évolution de la carrière des agents : analyse de la situation en 1998	262
4.1.2.	Impact du diplôme et du GF d'embauche sur l'évolution de la carrière des agents : analyse de la situation en 2003	266
4.2.	<i>Modélisation statistique des régularités de carrière</i>	268
4.2.1.	Population retenue pour l'analyse.....	268
4.2.2.	Mesure statistique des régularités de carrière.....	269
4.2.3.	Prévision des gains de qualification entre 1998 et 2003	272
4.3.	<i>Expliquer les régularités, comprendre leur sens</i>	277
4.3.1.	Expliquer les régularités	278
4.3.2.	Comprendre les régularités	281
5.	CONCLUSION	282
CHAPITRE 6 - JUSTIFIER L'ATTRIBUTION D'UN EMPLOI PAR LA COOPERATION		
RELATIONNELLE.....		286
1.	DISPOSITIFS FAVORISANT L'ENTREE EN RELATION	287
1.1.	<i>Dispositifs formels</i>	288
1.1.1.	Annuaire, messagerie électronique et forums de discussion.....	288
1.1.2.	Flash emploi et annonce des mouvements de personnels.....	289
1.2.	<i>Réseaux de coopération et moments de rencontre organisés</i>	290
1.3.	<i>Annonces d'emploi et entretiens en face à face</i>	291
1.4.	<i>Conclusion sur les dispositifs</i>	292
2.	MODELE-TYPE D'UNE ATTRIBUTION D'EMPLOI RELATIONNELLE.....	292
2.1.	<i>Objectifs du recruteur</i>	293
2.1.1.	Aider ses proches sur le réseau	293
2.1.2.	Choisir un candidat avec lequel se sentir en confiance	293
2.1.3.	Entretenir de bonnes relations avec tous	294
2.2.	<i>Critères mobilisés</i>	294
2.2.1.	Compétence relationnelle.....	294
2.2.2.	Motivation pour le relationnel.....	295
2.2.3.	Coût relationnel	295
2.3.	<i>Type de contexte favorable à la prise en compte du relationnel dans l'attribution d'emploi</i> ...	295
2.3.1.	Flou du contenu de l'emploi	295
2.3.2.	Relations personnelles préexistantes.....	295
2.4.	<i>Porteurs-types des justifications par la coopération relationnelle</i>	296
2.5.	<i>Une situation-type, le recrutement d'un adjoint</i>	296
2.6.	<i>Conclusion : le modèle-type de l'attribution relationnelle des emplois</i>	298
3.	JUSTIFICATIONS RELATIONNELLES DES DECISIONS D'ATTRIBUTION D'EMPLOI	300
3.1.	<i>Critiques du recours au réseau</i>	300
3.2.	<i>Explications du recours au réseau comme support neutre de diffusion d'informations</i>	303
3.2.1.	Efficacité de la diffusion des informations par les relations.....	303
3.2.2.	Fiabilité des informations diffusées par les proches.....	306
3.2.3.	Fiabilité des informations acquises par le réseau grâce au contrôle de la réputation des informateurs.....	307
3.3.	<i>Justifications de l'usage des dispositifs relationnels par la coopération relationnelle</i>	308

Tables

3.3.1.	L'importance de l'entente relationnelle pour des ajustements réciproques	308
3.3.2.	À la source des relations : dons et contre-dons	310
3.3.3.	La réputation, produit de la confiance.....	313
3.3.4.	De la réputation aux étiquettes.....	314
3.4.	<i>Conclusion sur les justifications</i>	314
4.	INDICES STATISTIQUES DE L'INFLUENCE DE LA COOPERATION RELATIONNELLE DANS L'ATTRIBUTION INTERNE DES EMPLOIS	314
4.1.	<i>Étude de cas : le directeur « locomotive »</i>	316
4.2.	<i>Liens entre directeurs et candidats</i>	317
5.	CONCLUSION	319
CHAPITRE 7 - JUSTIFIER L'ATTRIBUTION D'UN EMPLOI PAR LA COOPERATION HIERARCHIQUE		321
1.	DISPOSITIFS VISANT A LA GESTION DE L'EFFICACITE COLLECTIVE	322
1.1.	<i>Dispositifs assurant la stabilité des classements hiérarchiques</i>	323
1.2.	<i>Dispositifs assurant le pouvoir des hiérarchiques sur leurs subordonnés</i>	324
1.2.1.	Contrôle du contenu du travail des subordonnés.....	324
1.2.2.	Evaluation des subordonnés par le hiérarchique	326
1.2.3.	Contrôle centralisé de l'information sur la qualité des subordonnés.....	328
1.2.4.	Contrôle des flux de mobilité.....	330
1.2.5.	Mobilités spécifiquement encadrées	331
1.3.	<i>Conclusion sur les dispositifs</i>	333
2.	MODELE-TYPE D'UNE ATTRIBUTION D'EMPLOI HIERARCHIQUE	333
2.1.	<i>Objectifs des recruteurs</i>	334
2.1.1.	Maximiser l'efficacité de l'équipe	334
2.1.2.	Minimiser le budget, notamment la masse salariale.....	334
2.2.	<i>Critères mobilisés</i>	334
2.2.1.	Objectifs de performances collectives à atteindre.....	335
2.2.2.	Compétence managériale et collective.....	335
2.2.3.	Motivation hiérarchique.....	335
2.2.4.	Masse salariale globale	335
2.3.	<i>Contextes-types des attributions d'emploi hiérarchiques</i>	336
2.3.1.	Relations de compétition externe.....	336
2.3.2.	Travail collectif réparti de façon centralisée	336
2.4.	<i>Porteurs-types des justifications de type hiérarchique</i>	336
2.5.	<i>Une situation-type, la réorganisation d'un service</i>	337
2.6.	<i>Conclusion : le modèle-type d'attribution hiérarchique d'un emploi</i>	339
3.	JUSTIFICATIONS HIERARCHIQUES DES DECISIONS D'ATTRIBUTION D'EMPLOI	340
3.1.	<i>Critiques contre les abus de pouvoir : féodalité et servitude</i>	341
3.2.	<i>Explication du recours aux dispositifs hiérarchiques</i>	343
3.2.1.	L'objectivité supérieure des informations acquises par contrôle direct.....	344
3.2.2.	Gestion ascendante des informations	345
3.3.	<i>Justifications de l'usage des dispositifs hiérarchiques par la coopération hiérarchique</i>	346
3.3.1.	Gérer l'équipe : modifier l'organisation du travail, viser la compétence collective, réduire la masse salariale	347
3.3.2.	Gérer la carrière de ses agents.....	349
3.3.3.	La compétence managériale : aller de l'avant et oser affronter	352
3.3.4.	Expliquer ou comprendre le discours des managers	359

Tables

4.	INDICES STATISTIQUES DE L'INFLUENCE DE LA COOPERATION HIERARCHIQUE DANS L'ATTRIBUTION INTERNE DES EMPLOIS	363
4.1.	<i>Analyse des flux et modes d'attribution des emplois</i>	364
4.1.1.	Répartition des flux inter-unités et dispositifs privilégiés	364
4.1.2.	Répartition des flux intra-unités et dispositifs privilégiés	366
4.1.3.	Types de dispositifs utilisés pour les mutations de niveau cadre	367
4.2.	<i>Mutations d'office et contournement des appels à candidatures</i>	368
4.2.1.	Le respect de la règle de non promotion à l'occasion de mutations d'office.....	368
4.2.2.	Promotions un an après une mutation d'office.....	369
5.	CONCLUSION	370
CHAPITRE 8 - JUSTIFIER L'ATTRIBUTION D'UN EMPLOI PAR LA COOPERATION MARCHANDE		375
1.	DISPOSITIFS VISANT A L'ALLOCATION OPTIMALE DES TRAVAILLEURS ET DES EMPLOIS.....	376
1.1.	<i>Une définition claire des activités et compétences proposées sur le marché</i>	377
1.1.1.	Le Répertoire National des Métiers (RMN).....	377
1.1.2.	La bourse emploi	377
1.1.3.	La bourse de compétences	378
1.2.	<i>Dispositifs assurant le pouvoir d'évaluation des transactants</i>	379
1.2.1.	Dispositifs permettant la libre entrée sur le marché	379
1.2.2.	Dispositifs permettant la libre formation des préférences et des prix.....	380
1.3.	<i>Publicité des offres d'emploi et de compétences, publicité des prix et caractère privé des préférences</i>	382
1.3.1.	La publicité des offres d'emploi et de compétences.....	382
1.3.2.	La publicité des décisions d'attribution d'emploi et des salaires	385
1.3.3.	Caractère privé des préférences	385
1.4.	<i>Dispositifs de mise en concurrence des candidats et des recruteurs</i>	386
1.4.1.	Mise en concurrence des salariés candidats	386
1.4.2.	Mise en concurrence des managers recruteurs	387
1.5.	<i>Liquidité du marché</i>	387
1.5.1.	Faiblesse des dispositifs marchands et liquidité statique.....	388
1.5.2.	Impact de la croissance de l'emploi et des salaires sur la liquidité du marché.....	388
2.	MODELE-TYPE D'UNE ATTRIBUTION D'EMPLOI MARCHANDE	389
2.1.	<i>Objectifs des recruteurs</i>	390
2.1.1.	Maximiser l'efficacité du candidat recruté.....	390
2.1.2.	Minimiser le coût salarial.....	390
2.1.3.	Respect des standards marchands	391
2.2.	<i>Critères mobilisés</i>	391
2.2.1.	Compétence technique	391
2.2.2.	Motivation marchande	391
2.2.3.	Coût salarial	392
2.3.	<i>Type de contextes favorables aux attributions d'emploi marchandes</i>	392
2.3.1.	Relations de compétition interne.....	392
2.3.2.	Travail individuel explicitement déterminé	392
2.4.	<i>Porteurs-types des justifications par la coopération sur le marché</i>	392
2.5.	<i>Une situation-type, le recrutement de professionnels mobiles</i>	393
2.6.	<i>Conclusion : un Modèle-type</i>	396

Tables

3.	JUSTIFICATIONS MARCHANDES DES DECISIONS D'ATTRIBUTION D'EMPLOI.....	398
3.1.	<i>Marché interne du travail, de ressources humaines et salariat bridé</i>	398
3.1.1.	Le concept de « marché interne du travail » en économie	398
3.1.2.	Marché du travail et marché de ressources humaines	399
3.2.	<i>Critiques des décisions des dispositifs marchands</i>	401
3.2.1.	Critiques internes sur les insuffisances du marché.....	401
3.2.2.	Critiques externes contre les excès du marché.....	406
3.3.	<i>Explication de l'usage des dispositifs marchands</i>	412
3.3.1.	Diffusion à tous des informations sur les emplois et candidatures.....	412
3.3.2.	Pertinence des informations acquises au travers des dispositifs marchands.....	414
3.4.	<i>Justifications de l'usage des dispositifs marchands par la coopération marchande</i>	420
3.4.1.	L'existence de préférences différentes entre les individus	420
3.4.2.	La satisfaction des préférences par la variation des prix relatifs	423
3.4.3.	Le marché des ressources humaines	425
4.	INDICES STATISTIQUES DE L'INFLUENCE DE LA COOPERATION MARCHANDE DANS L'ATTRIBUTION DES EMPLOIS	427
4.1.	<i>Flux inter-groupements de centres</i>	430
4.1.1.	Méthodologie.....	433
4.1.2.	Présentation et analyse des résultats	434
4.2.	<i>Groupements de centres, niveau de rémunération et progression hiérarchique (stock de salariés)</i>	436
4.3.	<i>Étude des flux de salariés : La rémunération des mobilités entre régions attractives et non attractives</i>	438
4.3.1.	Méthodologie.....	439
4.3.2.	Présentation des résultats	439
4.3.3.	Analyse des résultats.....	440
4.4.	<i>Les flux de mobilités internes au sein des régions attractives et non attractives</i>	440
4.4.1.	Les flux inter groupements de centres au sein des régions attractives ou peu attractives.....	441
4.4.2.	Les flux intra groupements de centre	442
4.4.3.	Flux et gain de GF selon la mobilité réalisée	444
4.5.	<i>Inciter à la mobilité vers le Nord, ou à la mobilité tout court ?</i>	446
4.5.1.	Présentation des résultats	447
4.5.2.	Analyse des résultats.....	447
4.5.3.	Marché du travail ou marché de ressources humaines ?	450
4.6.	<i>Conclusion sur les statistiques et notre modèle-type marchand</i>	451
5.	SYNTHESE ET CONCLUSION.....	452
	CHAPITRE 9 - SYNTHESE ET MISE EN PERSPECTIVE	459
1.	SYNTHESE SUR LA DECISION D'ATTRIBUTION D'EMPLOI.....	460
1.1.	<i>Complémentarité et opposition des modes d'attribution d'emploi</i>	461
1.1.1.	Arbitrage entre les différents modes de coopération dans le processus d'attribution d'un emploi.....	461
1.1.2.	Facteurs conduisant à justifier la décision d'attribution d'emploi selon tel ou tel type.....	465
1.2.	<i>Un guide pratique pour le recrutement</i>	468
2.	DOMAINE DE VALIDITE DES DISPOSITIFS, CONFLITS ET DYNAMIQUE.....	469
2.1.	<i>L'identification des espaces de coopération dans le monde du travail</i>	469
2.2.	<i>Institution des marchés de l'électricité et du gaz et évolution des espaces de coopération</i>	471
2.2.1.	Démixtage et constitution de groupes européens concurrents.....	471
2.2.2.	Du régime spécifique des IEG au droit commun du travail	471

Tables

2.3.	<i>Domaines de validité des dispositifs et attributions d'emplois au sein de la DEGS</i>	472
2.3.1.	Prendre en compte le domaine de validité des dispositifs	472
2.3.2.	Repérage de quelques conflits « frontaliers » entre dispositifs	474
2.4.	<i>Conclusion</i>	476
3.	ÉVOLUTION DYNAMIQUE DES MODES D'ATTRIBUTION D'EMPLOI AU SEIN DE LA DEGS	477
3.1.	<i>Évolution historique des dispositifs</i>	477
3.1.1.	Affaiblissement des dispositifs réglementaires au profit des dispositifs hiérarchiques.....	477
3.1.2.	Le développement moins net des dispositifs marchands.....	479
3.1.3.	Y a-t-il un développement des dispositifs relationnels ?.....	480
3.2.	<i>Statistiques sur les dispositifs utilisés pour attribuer les emplois</i>	481
3.3.	<i>Conclusion sur l'évolution et causes possibles</i>	482
3.3.1.	Le rôle des rigidités salariales.....	482
3.3.2.	L'Europe, la concurrence et l'évolution des modes d'attribution d'emploi à l'interne.....	484
4.	CONCLUSION	485
	CONCLUSION	488
	ANNEXES	501
	SOMMAIRE DES ANNEXES	503
	ANNEXE 1 GLOSSAIRE	504
	ANNEXE 2 EXEMPLES DE DISPOSITIFS	507
	ANNEXE 3 SYSTEME DE REMUNERATION D'EDF ET GAZ DE FRANCE	537
	ANNEXE 4 GUIDE A L'INTENTION DES MANAGERS RECRUTEURS	542
	ANNEXE 5 GUIDES D'ENTRETIEN	555
	ANNEXE 6 METHODES D'ANALYSE STATISTIQUE UTILISEES	559
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	563
	TABLES	574
1.	TABLE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	574
2.	TABLE DES TABLEAUX.....	574
3.	TABLE DES ENCADRES	576
4.	TABLE DES MATIERES	578